



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Laura Junnola

**HALLINTOELINTEN OIKEUDENMUKAINEN PALKITSEMINEN -
TOIMIALAVERTAILU OSUUSTOIMINNALLISISSA
ORGANISAATIOISSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

2. tarkastaja:

Professori Iiro Jussila

KTT Pasi Tuominen

Luottamuksellinen 26.9.2016 asti

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Junnola, Laura
Tutkielman nimi:	Hallintoelinten oikeudenmukainen palkitseminen - toimialavertailu osuustoiminnallisissa organisaatioissa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 107 sivua, 32 kuvaa, 5 taulukkoa ja 5 liitettä
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila KTT Pasi Tuominen
Hakusanat:	Osuustoiminta, hallintoelimet, palkitseminen, oikeudenmukaisuus, työn vaativuus, rakenne, toimiala, strategia
Keywords:	Co-operative, governing body, compensation, equity, job evaluation, structure, industry, strategy

Työn tarkoituksena oli lähteä tutkimaan palkitsemisen, vaativuuden ja tehtävien eroavaisuuksia kolmen osuustoiminnallisen organisaation hallintoelinten välillä. Tavoitteena oli selvittää, miten palkitsemisen horisontaalista oikeudenmukaisuutta voitaisiin kehittää osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelimissä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselylomaketutkimuksena, ja analysointimenetelmänä käytettiin regressioanalyysiä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui palkitsemisesta ja sen oikeudenmukaisuudesta keskittyen horisontaaliseen ulottuvuuteen, työn vaativuudesta sekä aiempien tutkimusten perusteella palkitsemiseen vaikuttavista tekijöistä muun muassa rakenteen, toimialan ja strategian näkökulmista.

Tutkimuksessa havaittiin, että tilaajaorganisaatiossa X palkkiot olivat vertailuorganisaatiota Y ja Z korkeammat. Erot vaativuuden ja tehtävien osalta eivät olleet yhtä suuria kuin palkkioissa, mutta organisaatiossa X nämäkin olivat pääasiassa korkeammalla tasolla. Regressioanalyysissä kävi ilmi, että työn vaativuus selittää suurimman osan palkitsemisen kertymästä ja muut tilastollisesti merkittävät selittävät muuttujat olivat huomattavasti vähäisempiä. Organisaation X korkeamman palkkiotason voitiin nähdä johtuvan erilaisesta palkkiorakenteesta sekä siitä, että se otti palkitsemisessa organisaation koon huomioon; palkkiot vaihtelivat huomattavasti enemmän alueorganisaatioiden kesken kuin organisaatiossa Y ja Z. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että työn vaativuusarviointi palkkioiden horisontaalista oikeudenmukaisuutta arvioitaessa on merkittävimmissä asemassa. Muiden tarkasteltujen muuttujien osalta tulokset eivät olleet aivan odotetun kaltaisia tai täysin yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa, vaikka samansuuntaisiakin havaintoja saatiin. Työn tärkein anti oli kuitenkin työn vaativuusarvioinnin tärkeyden havaitseminen hallintoelintyön palkitsemisen yhteydessä horisontaalisella tasolla.

ABSTRACT

Author: Junnola, Laura
Title: Equity in compensating governing bodies – comparative research between industries in cooperative organizations
Faculty: LUT, School of Business
Major: **Management and Organizations**
Year: 2014
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
107 pages, 32 figures, 5 tables and 5 appendixes
Examiners: Professor Iiro Jussila
Post Doctoral Researcher Pasi Tuominen
Keywords: Co-operative, governing body, compensation, equity, job evaluation, structure, industry, strategy

The purpose of this study was to examine the differences in compensation, job evaluations and governing body tasks between three co-operative organizations. The aim was to examine how to develop the horizontal/lateral equity in governing bodies. The study was conducted as a quantitative survey research, and analyzed by using regression analysis. The theoretical background consisted of equity in compensation, focusing on the horizontal dimension, and job evaluation, together with other factors affecting compensation according to previous research from the structure, industry and strategy point of view.

The study revealed that compensations in the organization X were higher than in organizations Y and Z. Differences in job evaluations and tasks were not as significant as in compensations, but the levels were mainly higher in organization X. Regression analysis revealed that job evaluation was the most significant variable explaining compensations and other statistically significant explanatory variables were a lot lower. One reason behind the higher level of compensation in organization X was a different

structure of compensation as well as the fact that organization X took the size of the organization into account in compensation; compensations varied a lot more between regional companies than in organizations Y and Z. In conclusion, it can be said that job evaluation has a great importance when examining horizontal equity. The results regarding other variables were not quite as expected or consistent with previous studies, although some similar observations were obtained. The main contribution of the work was the fact that job evaluation is an important tool when making lateral decisions regarding compensation of governing bodies in cooperative organizations.

Alkusanat

Pitkä graduprosessi on tullut vihdoinkin päätökseensä ja on aika siirtyä seuraavien haasteiden pariin. Puolentoista vuoden matkaan on mahtunut monia pitkiä päiviä, onnistumisen tunteita, mutta myös ylitsepääsemättömiltä tuntuvia esteitä. Kaikki ei aina sujunut alkuperäisten suunnitelmien mukaan, joten opintojen loppuun suunnittelemani vaihto-opinnot Belgiassa sijoittuivatkin yllättäen vielä kesken olevan graduprosessin keskelle. Vaihto-opintojen jälkeen kotona odottivatkin tilaajaorganisaatiolle jo raportoidut valmiit tutkimustulokset, mutta keskeneräinen gradu. Kotiinpaluun jälkeen mylläsinkin lähes koko työn uuteen uskoon loppukesän 2014 aikana.

Olin onnekas saadessani jakaa tutkimusprosessin ystäväni ja tutkimustyöparini Vappu Honkasen kanssa. Laajaan tutkimusaiheeseen oli helppo uppoutua niin syväälle, että ajoittain yksinkertaisetkin asiat alkoivat vaikuttaa monimutkaisilta. Tällaisina hetkinä oli hienoa kun oli mahdollisuus selvittää ajatukset keskustelemalla tutkimusparin kanssa. Alkukahakuksien jälkeen työskentely sujui hyvin tiiviisti ja toisiamme tukien. Kiitos avusta ja kärsivällisyydestä myös töidemme ohjaajalle Iiro Jussilalle, joka usean kerran auttoi meitä, kun tiiliseinä tuntui nousevan vastaan. Kiitos myös perheelleni ja ystäväilleni, joiden tuki on ollut korvaamatonta pitkän prosessin aikana. Nyt on vihdoinkin tullut aika siirtyä uusien haasteiden pariin.

Kouvolassa 13.9.2014

Laura Junnola

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	9
1.1. Taustaa	11
1.2. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	13
1.3. Tutkimusmetodologia	15
1.4. Tutkimuksen rakenne	17
2. HALLINTOTYÖN PALKITSEMINEEN JA TYÖN VAATIVUUS	19
2.1. Oikeudenmukainen palkitseminen.....	20
2.1.1. Horisontaalinen oikeudenmukaisuus	23
2.2. Työn vaativuus	24
3. OIKEUDENMUKAISEEN PALKITSEMISEEN TAUSTALLA VAIKUTAVAT TEKIJÄT.....	26
3.1. Hallintoelinten tehtävät ja rakenne	26
3.1.1. Hallitus	27
3.1.2. Hallintoneuvosto	30
3.1.3. Edustajisto	31
3.2. Toimiala.....	32
3.2.1. Toiminta- ja kilpailuympäristö.....	33
3.3. Strategia.....	34
3.3.1. Porterin kilpailun perusstrategiat.....	36
3.3.2. Miles ja Snow'n strategiakäyttäytyminen	41
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	48
4.1. Tutkimusmetodi	48
4.2. Tutkimuspopulaatio ja aineiston kerääminen.....	49
4.3. Kyselylomakkeet ja aineiston analysointi.....	53
4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	56

5. PALKITSEMINEEN, VAATIVUUS JA TEHTÄVÄT HORISONTAALISEN OIKEUDENMUKAISUUDEN NÄKÖKULMASTA	59
5.1. Palkitseminen ja työn vaativuus	59
5.1.1. Hallitus	60
5.1.2. Hallintoneuvosto	65
5.1.3. Edustajisto	69
5.2. Hallintoelinten tehtävät	70
5.2.1. Hallitustehtävät	71
5.2.2. Hallintoneuvostotehtävät.....	73
5.2.3. Edustajistotehtävät.....	75
5.2.4. Puheenjohtajatehtävät	76
5.3. Tekijät palkitsemisen taustalla.....	78
5.4. Palkitsemisen horisontaalinen ulottuvuus.....	82
5.5. Tutkimustulosten yhteenveto.....	85
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	89
6.1. Johtopäätökset.....	90
6.2. Tutkimuksen arviointia, yleistettävyyttä, hyödynnettävyys	94
6.3. Jatkotutkimusideoita	95
LÄHDELUETTELO	98

LIITTEET

LIITE 1: Hallinnon palkitseminen -kysely

LIITE 2: Palkkiokysely

LIITE 3: Organisaatio Z:n työn vaativuus -kysely

LIITE 4: Organisaatio Z:n palkkiotiedustelu

LIITE 5: Regressioanalyysi

1. JOHDANTO

On selvää, että hallinnon palkkiot ovat hyvin mielipiteitä herättävä aihe. Viime vuosina varsinkin julkisten osakeyhtiöiden toimitusjohtajien, ylimmän johdon ja hallinnon palkkiot ovat olleet puheenaiheena mediassa (esimerkiksi Kauppakamari 2014). Ulkopuolisten ihmisten mielissä palkkiot voivat usein vaikuttaa kohtuuttoman korkeilta. Huolimatta pörssiyritysten korkeista ja kasvavistakin hallinnon palkkioista monien suurienkaan osuuskuntien palkkiot eivät ole kasvaneet samassa mittakaavassa. Toisinaan tämä epäsuhta palkkioissa eri yhtiömuotojen välillä voi vaikuttaa joidenkin osuuskuntien hallituksissa toimivien henkilöiden mielestä epäreilulta ja epämotivoivalta.

Yksi merkittävä syy osuuskuntien hallinnon alempiin palkkioihin osakeyhtiöihin verrattuna löytyy varmasti jo osakeyhtiöiden ja osuuskuntien lähtökohtaisesti erilaisista toimintaperiaatteista; Osakeyhtiöiden tarkoituksena on tuottaa voittoa omistajilleen (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5 §) ja osuuskunnan tehtävänä sen sijaan on toimiva jäsentensä hyväksi ilman samanlaista tavoitetta tuottaa voittoa (Osuuskuntalaki 1488/2001, 2§). Organisaatiot ovat siis jo lähtökohtaisesti hyvin erilaisia, joten suurien palkkioiden maksamista ei välttämättä koeta niin tärkeäksi osuuskunnissa kuin esimerkiksi voittoa tavoittelevissa pörssiyrityksissä.

Monet osuuskunnat tänä päivänä ovatkin kehittyneet paljon alkuperäisestä osuuskunnan ideasta (esimerkiksi Taloussanomat 2014). Kilpailu osakeyhtiöiden kanssa erilaisesta organisatorisesta lähtökohdasta asettaa omat haasteensa, ja synnyttää keskustelua siitä, mikä oikeastaan on osuuskuntamaista toimintaa ja mikä on osuustoiminnallisen organisaation toiminnan puitteissa hyväksyttävää (esimerkiksi Taloussanomat 2013a). Oman haasteen tuo mukanaan se, että osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelimissä voi myös toimia henkilöitä hyvinkin erilaisista lähtökohdista, jolloin näkemykset osuustoiminnasta voivat

poiketa hyvin paljon toisestaan tai osuuskunnan ja osakeyhtiön eroavaisuuksia ei ymmärretä.

Sen lisäksi, että osuuskuntia usein verrataan osakeyhtiöihin esimerkiksi juuri palkkioiden osalta, palkitseminen voi vaihdella myös eri toimialalla toimivien osuuskuntien kesken. Aiemmissä tutkimuksissa (esimerkiksi O'Reilly et al. 1988) on todettu, että toimitusjohtajien palkitseminen eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa eroaa toisistaan. Toisaalta, eri toimialoilla toimivat organisaatiot ovat voineet omaksua hyvin erilaisia palkitsemistapoja, jotka voivat ulkopuolisista vaikuttaa melko päättömiltä (Taloussanomat 2009). Ongelmia voikin aiheutua, jos osaavia hallintohenkilöitä ei osuuskunnissa toimialasta riippumatta palkita tarpeeksi motivoivasti tai jos palkkiotasot tehtävien vaativuuteen verrattuna ovat liian matalat. Aina on olemassa se mahdollisuus, että osaavat hallintohenkilöt menetetään näin motivoivamman palkkiotason takia kilpailevaan organisaatioon (Ezzamel & Watson 2002, 228; Ogden & Watson 2012, 515).

Hallintoelinten palkitseminen on hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde, mutta myös haastava sellainen. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa määrätään, että esimerkiksi hallituksen jäsenen on oltava tarpeeksi pätevä toimiakseen organisaation hallituksessa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010). Osuuskunnilla ei ole vastaavaa omaa hallinnointikoodia, mutta keskuskauppakamari on antanut kannanottonsa siitä, että myös laajasti omistettujen osuuskuntien sekä keskinäisten vakuutusyhtiöiden tulisi noudattaa listayhtiöille annettua suositusta (Keskuskauppakamari 2006). Koulutuksen ja osaamisen merkitys ja tärkeys myös osuuskuntien hallinnossa on otettu puheeksi muun muassa Osuustoiminta-lehteä julkaiseva Pellervo-seuran toimesta (esimerkiksi Huhtala 2005). Kaikissa organisaatioissa samojen hallintoelinten tehtävät eivät kuitenkaan ole yhtä vaativia, joten onkin tärkeä lähteä tutkimaan mikä on eri osuuskuntien hallintoelinten tehtävien vaativuus ja miten ne menevät yhteen hallinnon palkitsemisen kanssa.

1.1. Taustaa

Palkitsemista ja palkkioita on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja niiden määräytymistä on yritetty selittää erilaisilla tekijöillä, kuten koko ja suorituskkyky, jo vuosikymmenten ajan. Suuri osa aiemmasta hallintoelimiin liittyvästä palkitsemistutkimuksesta keskittynyt tarkastelemaan toimitusjohtajan palkitsemista (esimerkiksi Finkelstein & Hambrick 1988; Balkin et al. 2000; O'Reilly & Main 2010). Toimitusjohtajan palkitsemisen lisäksi palkitsemista on tutkittu myös hallituksen osalta (esimerkiksi Barontini & Bozzi 2011; Ezzamel & Watson 2002).

Esimerkiksi Smith & Nethersell (2000, 227) ovat jakaneet palkitsemisen perusteet kolmeen tekijään: työn vaativuuteen, henkilön osaamiseen ja suoritukseen. Hallinnon palkitsemistutkimuksessa on keskitytty suurissa määrin nimenomaan mittaamaan palkkiota suorituserusteisesti (performance). Palkitsemisen ja tuloksellisuuden innokkaasta tutkimuksesta huolimatta esimerkiksi Jensen & Murphy (1990) eivät havainneet merkittävää riippuvuutta näiden kahden välillä. Osaaminen on myös merkittävässä asemassa mitä tulee hallitukseen ja hallintoneuvostoon, mutta esimerkiksi edustajiston jäsenten osaamistaustaa ei voi juuri kontrolloida, mutta sitä voi kuitenkin parantaa koulutuksilla (Huhtala 2005). Työn vaativuutta on aiemmin tutkittu pääasiassa työntekijätasolla (esimerkiksi EL-Hajji 2011), joten tämän työn tarkoituksena on tuoda työn vaativuus ja sen arviointi myös hallintotyön tasolle.

Barontini & Bozzi (2011, 62) totesivat työssään, että suurin osa aiemmasta hallitusten palkitsemistutkimuksesta on keskittynyt USA:han ja pienemmässä mittakaavassa Isoon-Britanniaan, mutta hiljattain myös mannereurooppalaisten organisaatioiden johdon palkitsemista on alettu tutkia enenevässä määrin. Merkittävä osa aiemmasta tutkimuksesta on keskittynyt tutkimaan palkitsemista julkisissa osakeyhtiöissä. Kuitenkin esimerkiksi Clemente et al. (2012) sekä Burdin & Dean (2009) ovat

tutkineet palkkioiden tasoa osuuskuntien ja perinteisten osakeyhtiöiden välillä työntekijätasolla. Burdin & Deanin (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että osuustoiminnallisuus vaikutti palkkojen tasoon työntekijätasolla. Tästä syystä onkin tarkoituksenmukaista laajentaa tutkimusta myös osuuskuntien hallintoon sekä vertailla osuuskuntia keskenään.

Osuustoiminnallisuus perustuu organisaatioissa siihen, että esimerkiksi työntekijät, tuottajat tai kuluttajat toimivat organisaatiossa omistajan asemassa (Jussila et al. 2012). Tärkeimmät osuustoiminnalliset organisaatiot löytyvät muun muassa pankkitoimialalta, vähittäiskaupanalalta esimerkiksi kuluttajaosuuskuntana tai vakuutustoimialalta esimerkiksi keskinäisenä yhtiönä. Nämä ovat myös tässä tutkimuksessa käsiteltävien organisaatioiden toimialat. Osuustoiminnallisen organisaation määrittely voidaan tehdä esimerkiksi seuraavanlaisin kriteerein:

1. omistajuutta ei määritellä yksin osakeinvestoinnin perusteella vaan omistajilla on suhde organisaatioon myös esimerkiksi asiakkaana, toimittajana tai työntekijänä,
2. äänioikeutta ei jaeta pääoman perusteella vaan yhdenmukaisesti kaikkien jäsenten kesken. (Jones & Kalmi 2009, 166–167)

Keskinäinen yhtiö on suomessa harvinaisempi yhtiömuoto, joka on käytössä pääasiassa vakuutuslalla. Keskinäisen yhtiön idea on siinä, ettei henkilön tarvitse ostaa erillistä osuutta organisaatiosta, vaan määräajan kuluttua hänestä tulee automaattisesti äänivaltainen osakas ainoastaan maksamansa vakuutusmaksun perusteella. (Raitasuo 2014). Yhtiömuodon harvinaisuudesta huolimatta palkkioita on tutkittu niissäkin aivan viime vuosina muun muassa Mayers & Smithin (2010) toimesta vakuutuslalla sekä Shiwakotin (2012) toimesta vertaillen pankki ja rakennuslalla yhtiömuodon muuttaneiden ja siinä pysyneiden kesken. Tässä työssä tutkittavista organisaatioista yksi toimii keskinäisen yhtiön periaatteella.

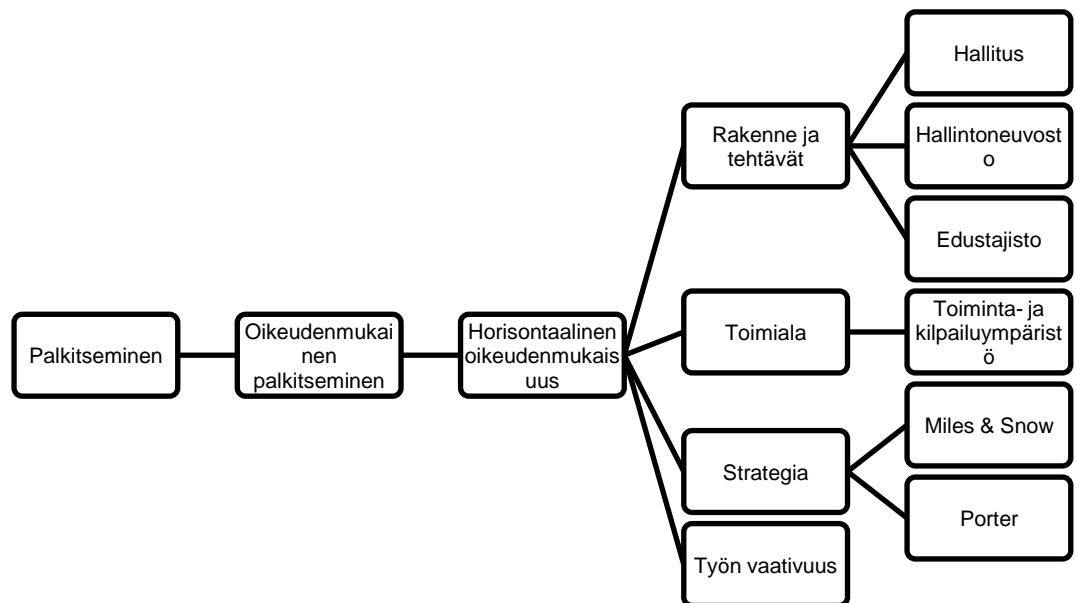
Keskinäisen yhtiön lisäksi toinen perinteisestä osuuskunnasta poikkeava tutkittu yhtiömuoto on osuuspankki, jota tässä tutkimuksessa luonnollisesti edusti pankkitoimialalla toiminut osuustoiminnallinen organisaatio. Osuuspankki on luotto- ja rahoitusalaalla käytössä oleva, osuuskuntaa vastaava yhtiömuoto. Siihen sovelletaan osuuskuntalain lisäksi myös osuuspankkilakia. (Pellervo 2013)

1.2. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkimus käsittelee osuustoiminnallisen organisaation hallintoelinten (mukaan luettuna hallitus, hallintoneuvosto ja edustajisto) hallintohenkilöiden (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja jäsen) palkitsemista. Tutkimus tarkastelee palkitsemisen horisontaalista oikeudenmukaisuutta muun muassa vaativuuden, rakenteen, toimialan ja strategian näkökulmista. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miten hallintoelinten tehtävien hoitaminen eroaa kolmen eri toimialalla toimivan osuustoiminnallisen organisaation hallintoelinten välillä sekä selvittää, mitkä tekijät tosiasiallisesti vaikuttavat palkitsemiseen ja tekevät sitä oikeudenmukaisista. Tutkimusongelmat voi tiivistää seuraavankaltaisiksi tutkimuskysymyksiksi:

- **Millainen suhde työn vaativuudella ja hallintoelinten tehtävillä on hallintoelinten horisontaalisesti oikeudenmukaiseen palkitsemiseen?**
- **Miten hallinnon palkitsemista tulisi kehittää horisontaalisesti oikeudenmukaisemmaksi?**
 - Millainen vaikutus organisaation toimintaympäristöllä on palkitsemiseen?
 - Millainen vaikutus organisaation strategioilla on hallintoelinten palkitsemiseen?
 - Millainen vaikutus työn vaativuudella on hallintoelinten palkitsemiseen?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelinten tehtävien hoitamisen tasoa, työn vaativuutta ja palkitsemisen horisontaalista oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksessa on tarkoituksena ottaa huomioon muun muassa organisaation rakenne, toimiala ja ympäristö sekä strategiat. Tarkoituksena on tarkastella näiden vaikutusta palkitsemisen määrityksessä; miten ne tulee ottaa huomioon palkkiomäärityksissä kohdeorganisaatioiden välillä. Painopiste on vahvasti toimialojen välisessä vertailussa. Tarkoituksena on pysytellä palkkioiden horisontaalisella tasolla, ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat horisontaalisesti oikeudenmukaisen palkitsemisen takana. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on hahmoteltu kuviossa 1.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelinten tosiasiallisia tehtäviä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuutta vaativuuden näkökulmasta ei ole aiemmin juuri tutkittu. Tutkimuksen empiirinen osuus on keskittynyt käsittelemään kolmea suurta suomalaista osuustoiminnallista organisaatiota. Tilaajaorganisaation ja ensimmäisen vertailuorganisaation osalta tutkimuksessa olivat mukana organisaation kaikki alueorganisaatiot hallintoelimineen. Toinen vertailuorganisaatio sen sijaan saatiin

tutkimukseen mukaan vasta myöhemmin, joten tutkimus suoritettiin suppeampana ja ainoastaan kolmessa alueorganisaatiossa, joten vertailuaineisto on näin ollen pienempi. Tämän työn laajuuden puitteissa ei ole mahdollisuutta käydä purkamaan alueorganisaatiotason tuloksia, vaan kunkin pääorganisaation alueorganisaatiotasoisista on laskettu keskiarvo, joita verrataan keskenään.

1.3. Tutkimusmetodologia

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote eroavat toisistaan sen verran merkittävästi, että tutkimusta tehtäessä on järkevää valita näistä toinen tutkimuksen pääasialliseksi metodologiaksi (Metsämuuronen 2009, 220). Tämä tutkimus on suoritettu pääasiassa kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, jotka perustuvat mittaamiseen, jossa mittayksikkö vaihtelee ilmiön luonteen mukaan (Erätuuli et al. 1994, 10).

Aineistonkeräysmenetelmänä toimi survey-tutkimus. Kvantitatiivinen kyselytutkimus tarkoittaa strukturoitujen kysymysten esittämistä satunnaiselle otokselle. Kysely toteutettiin lomaketutkimuksena. (Metsämuuronen 2009, 220) Tutkimuksessa luotiin yhteensä kolme erilaista lomaketta tietojen keräämiseksi organisaatioilta, ja tämän lisäksi joitain tietoja saatiin suoraan toimitusjohtajilta ja kontaktihenkilöiltä sähköpostitse.

Tutkimuspopulaatio koostuu kolmen suomalaisen osuustoiminnallisen organisaation hallintoelinten, eli hallituksen, hallintoneuvoston ja edustajiston, jäsenistä. Organisaatiot edustavat kuluttajaosuuskuntia, osuuspankkeja sekä keskinäisiä vakuutusyhtiöitä, ja ne toimivat pankki-, vakuutus- sekä vähittäiskauppa- ja palvelutoimialalla. Organisaatioita nimetään tässä työssä organisaatioiksi X, Y ja Z.

Aineisto kerättiin suoraan hallintoelinten jäseniltä heille suunnatulla kyselylomakkeella, joka toimitettiin sähköpostitse. Palkitsemistiedot

kerättiin organisaation X osalta toisella sähköisellä lomakkeella, joka toimitettiin toimitusjohtajien sihteereille. Organisaatio Y sen sijaan toimitti palkkiotiedot keskitetysti yhteyshenkilönsä avulla sähköpostitse. Organisaatiossa Z, joka lähti tutkimukseen ajallisesti muita organisaatioita myöhemmin, toteutettiin pienempi, työn vaativuutta kartoittanut kysely. Tämän lisäksi organisaatio Z:sta tutkimukseen osallistuneiden kolmen alueorganisaation toimitusjohtajat toimittivat palkitsemistiedot sähköpostitse.

Kyselylomakkeet jouduttiin luomaan alusta asti itse, sillä valmiita käyttökelpoisia mittareita ei ollut saatavilla. Hallintohenkilöille suunnatusta Hallinnon palkitseminen -lomakkeesta tuli aiheen laajuuden vuoksi melko pitkä, mutta vastauksia saatiin tästä huolimatta tarpeeksi. Palkkiotasoja käsitellyt lomake luotiin osittain tilaajaorganisaation omien tarpeiden ja aiempien palkkiokyselyiden pohjalta. Kolmas lomake oli lyhennetty versio hallintoelimille suunnatusta lomakkeesta ja se kattoi ainoastaan hallintotyön vaativuuden.

Aineiston analysointiin käytetty tilastollinen menetelmä oli regressioanalyysi. Se on mainio väline kausaali-suhteiden selvittelyyn. Regressioanalyysin avulla voidaan tarkastella yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan, eli tässä tapauksessa kuukausittaiseen kokonaispalkkiokertymään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Reliabiliteetti kuvaa mittarin johdonmukaisuutta, joka sisältää luotettavuuden, käyttövarmuuden sekä toimintavarmuuden. Mittarin johdonmukaisuudella tarkoittaakin sitä, että mittari mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. Reliabiliteettia voidaan mitata muun muassa Cronbachin alfalla, joka oli myös tässä tutkimuksessa käytetty reliabiliuden osoittaja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Validiteetti mittaa mittarin pätevyyttä; validi mittari mittaa juuri sitä mitä sen tuleekin mitata tarpeellisella teholla sekä kattavasti. Validiteetti voidaan jakaa moneen alaluokkaan. Validiuden onnistumisen varmistamiseksi operationalisointi tulee tehdä harkiten ja aikaa käyttäen. Operationalisointi voi myös epäonnistua, jos käsitteet on määritelty väärin tai lopulliseen mittariin valitaan väärä sana. Väärinymmärryksille ei tulisi antaa mitään sijaa. Tätä työtä tehdessä käsitteiden operationalisointiin käytettiin paljon aikaa tutkimuksen validiteettia silmälläpitäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu teorian kautta empiriaan ja tämän jälkeen johtopäätöksiin. Tutkimus seuraa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan ohjeistamaa Pro gradu -tutkielman rakennetta. Tutkielma alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimus tiivistettynä. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma tavoitteineen ja rajauksineen, tutkimusmetodologiaa sekä tutkimuksen rakenne.

Johdannon jälkeen siirrytään tarkastelemaan teoriaosuutta. Luvussa kaksi käsitellään tarkemmin tutkimuksen kohteena olevaa palkitsemista ja sen oikeudenmukaisuusulottuvuutta horisontaalisesta näkökulmasta, sekä työn vaatimusarviointia ja sen merkitystä oikeudenmukaisessa palkitsemisessa. Luvussa kolme tarkastellaan muun muassa muuttujia, joiden vaikutuksesta palkitsemiseen tutkimuksessa toivotaan löytyvän selvyys. Tarkasteltavia aiheita ovat organisaation hallintoelimet tehtävineen ja rakenteineen, organisaation toimiala sekä toimi- ja kilpailuympäristö, sekä strategia sekä Porterin että Milesin ja Snow'n luokitteluiden mukaan.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa neljä tutustutaan tutkimuksen suorittamiseen, eli kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä

tutkimusmetodeista, käydään läpi tutkimuspopulaatiota sekä aineiston keräämistä. Luvussa selitetään tarkemmin kyselylomakkeiden tekoa ja tutkimuksen muuttujia sekä aineiston analysointia sekä selvitetään tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Tämän jälkeen luvussa viisi avataan tutkimustuloksia aiemmin esitetyn teorian puitteissa ja pyritään selvittämään, mitkä muuttujat ovat merkittäviä oikeudenmukaisen palkitsemisen puitteissa. Kappaleen lopussa tehdään yhteenveto saaduista tuloksista. Lopuksi johtopäätöksissä eli luvussa kuusi esitetään johtopäätösten lisäksi arvioita tutkimuksen yleistettävyydestä ja hyödynnettävyydestä, sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. HALLINTOTYÖN PALKITSEMINEN JA TYÖN VAATIVUUS

Työstä palkitseminen on hyvin haastava aihepiiri, sillä yksittäiset henkilöt kokevat hyvin erilaiset asiat palkitseviksi ja itselleen merkittäviksi. Siinä missä toinen arvostaa rahallista palkitsemista, toinen voi saada parhaan palkinnon työssä onnistumisesta ja uralla etenemisestä. (Rantamäki et al. 2006, 16–18) Taloustieteilijät ovat usein keskittyneet rahallisen palkitsemisen tärkeyteen, sillä ihmiset ovat usein halukkaita korvaamaan ei-rahallisen palkitsemisen rahallisella, sillä rahapalkkio on usein luontoisuuksia halutumpi palkitsemistapa (Baker et al. 1988, 595)

Karkeasti jaoteltuna palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin (rahalliseen) ja aineettomaan (ei-rahalliseen) palkitsemiseen. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi rahapalkka, rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja henkilöstöedut. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, joustavuus työjärjestelyissä, työsuhteen pysyvyys, hyvä työympäristö, ilmapiiri ja ajantasaiset työvälineet. (Sistonen 2008, 177)

Rantamäki et al. (2006) jakaa palkitsemisen kokonaisuuden neljään ryhmään. Ryhmistä löytyvät jokaiselle yksilölle merkittävimmät ja motivoivimmat palkitsemismuodot. Nämä neljä ryhmät ovat:

1. *Työ ja toimintatavat*: sisältävät päivittäiset työssä palkittavaksi koetut asiat, kuten esimiestyön, työstä saadun palautteen, arvot, kokouskäytännöt sekä toiminnan kehittämiseen osallistumisen. (Rantamäki et al. 2006, 67–74)
2. *Kasvu ja kehittyminen*: sisältävät muun muassa osaamisen kehittämisen arvostamisen sekä työuran rakentamisen. Oman tehtäväkentän sekä osaamisen rikastaminen on tärkeää, ja kehityskeskustelut ja kasvupolut ovat olennainen osa tätä. (Rantamäki et al. 2006, 75–80)

3. *Henkilöstöedut*: sisältävät hyvin monenlaisia, hankalasti lueteltavia etuja, kuten esimerkiksi joustavat työajat, tarkoituksenmukaiset työvälineet ja hyvät työolosuhteet. Henkilöstöetuudet luovat kuvaa, että työntekijöistä välitetään ihmisinä, ei ainoastaan resursseina. (Rantamäki et al. 2006, 81–88)
4. *Rahallinen palkitseminen*: sisältävät karkeasti jaoteltuina peruspalkat, täydentävät palkitsemistavat sekä usein erityistilanteisiin liittyvät muut palkkio. (Rantamäki et al. 2006, 91–93) Tässä tutkimuksessa painopiste on nimenomaisesti rahalliseen palkitsemiseen, tarkemmin kuukausi- ja kokouspalkkioiden muodossa.

Usein johdon ja hallinnon palkitseminen sisältää sekä lyhyt- että pitkäaikaisia palkkioita. Lyhytaikaiset palkitsemistavat koostuvat rahapalkkiona suoritettavista peruspalkkioista sekä suoritukseen kytketyistä bonuksista. Johdon pitkän aikavälin palkkiot koostuvat osake optioista ja muista, kolmesta viiden vuoden aikavälillä tavoitteisiin sidottuihin osakepohjaisista palkkioista. (Balkin et al. 2000, 1120) Tässä työssä palkitsemisen kohteena ovat kuitenkin osuustoiminnalliset organisaatiot, joissa ei ole käytössä osakepohjaisia palkkioita vaan tutkimuksen kohteena ovat kokous ja kuukausi-/vuosipalkkiot, sekä erityisesti näistä muodostettu kuukausittainen kertymä.

2.1. Oikeudenmukainen palkitseminen

Kuten aiemmin todettiin, eri ihmiset kokevat erilaiset palkitsemistavat mielekkäämmiksi kuin toiset, ja samalla tavoin ihmiset kokevat oikeudenmukaisuuden yksilöllisesti eri tavoin omasta asemastaan ja tilanteestaan riippuen. Kaikkien miellyttäminen onkin tästä syystä hyvin hankalaa. Oikeudenmukaisuuden tarkastelu voidaan kuitenkin jakaa kahteen tarkastelunäkökulmaan (Rantamäki et al. 2006, 25):

1. Jaon näkökulma ja
2. Menettelytapojen näkökulma

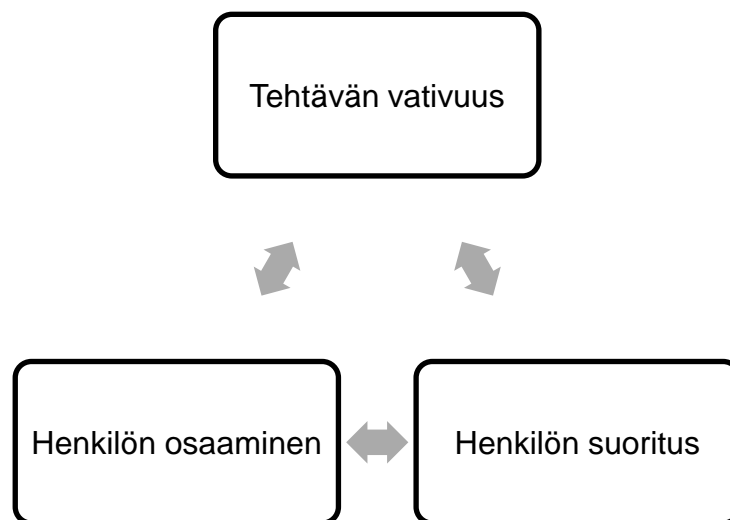
Oikeudenmukaisuus jaossa tarkoittaa oikeudenmukaisuuden kokemusta ja tyytyväisyyttä palkkion määrään. Odotukset, arvostukset ja palkkioiden määrät määräytyvät usein toimialan sekä vallalla olevien trendien perusteella. Palkkioiden vertailu ja oikeudenmukaisuuden mittaaminen jaon perusteella onkin helpointa rahallisen palkitsemisen yhteydessä. Oikeudenmukaisuus jaossa voidaan vielä jakaa neljään erilaiseen suoritustapaan (Rantamäki et al. 2006, 26–27):

1. *Parhaalle suurin osa* palkkiosta,
2. *Tasasuhta* eli jako panosten mukaan,
3. *Tasajako* eli jokaiselle saman verran ja
4. *Kaikille tarpeen mukaan* eli suurimmat tarpeet omaavat saavat eniten.

Oikeudenmukaiset menettelytavat käsittelevät kriteereitä, joiden mukaan palkkiojako toimitetaan ja palkkiot jaetaan. Kun henkilö ymmärtää taustalla olevat kriteerit ja kokee ne reiluiksi on ne myös helpompi hyväksyä. Ja kun menettelytavat ovat ymmärrettävät ja hyväksyttävissä, on helpompi myös hyväksyä itselle epäedullinen ratkaisu, sillä se on ymmärretty tehdyn reilusti. Pelkkä lopputulos ei siis ratkaise, vaan lisäksi myös päätöksentekoprosessi sekä menettelytavat ovat oikeudenmukaisen palkitsemisen kannalta tärkeitä. (Rantamäki et al. 2006, 28)

Oikeudenmukaista palkitsemista tulisi lähteä tavoittelemaan tehtävän vaativuuteen, henkilön osaamiseen ja suoriutumiseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien kautta. Näiden kolmen muuttujan suhteet on esitetty kuviossa 2. Pelkän osaamisen perusteella palkitseminen olisi hyvin lyhytnäköistä, joten tehtävän vaativuus on syytä ottaa huomioon palkitsemista tarkasteltaessa. Työn vaativuuden perusteella määritellään usein peruspalkkion taso, mutta jotta palkitseminen olisi oikeudenmukaista, tulee huomioida ja tietää myös henkilön osaaminen ja henkilön suoritusten taso. (Sistonen 2008, 178; 190–191)

Suuri osa empiirisestä palkitsemistutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt käsittelemään toimitusjohtajien palkitsemista muun muassa organisaation koon sekä suorituksen näkökulmasta. Näiden muuttujien on ajateltu selittävän organisaation johdon palkitsemista, mutta organisaation koon ja suorituksen riippuvuudet eivät ole kuitenkaan selittäneet palkitsemista siinä määrin kun on toivottu. (Finkelstein and Hambrick, 1988, 543)



Kuvio 2 Palkitsemisen perusteet (Smith & Nethersell 2000, 227; Sistonen 2008, 178)

Esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö ylenee varatoimitusjohtajasta toimitusjohtajaksi tai varapuheenjohtajasta puheenjohtajaksi hänen palkkansa voi kerralla kolminkertaistua, vaikka osaaminen ei tietenkään kyseessä olevan hetken aikana ehdi muuttua. Tällaisessa tilanteessa henkilöä ei myöskään palkita työsuorituksensa perusteella vaan asemastansa johtuen. (Lazear & Rosen 1981, 847)

Vaikka palkkiojärjestelmä ottaisi huomioon sekä vaativuuden, osaamisen että suorituksen, voi tyytymättömyyttä silti esiintyä. Usein tyytymättömyys palkitsemiseen johtuu palkitsemisjärjestelmän ymmärtämättömyydestä. Paras palkitsemisjärjestelmä onkin mahdollisimman läpinäkyvä ja selkeä, jotta se on helppo ymmärtää (Rantamäki et al. 2006, 94–96)

2.1.1. Horisontaalinen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukainen palkitseminen voidaan jakaa edelleen sekä vertikaaliseen että horisontaaliseen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuteen. Vertikaalisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan samankaltaista kohtelua palkkioiden muutoksissa saman organisaation tai hallintoelimen sisällä eri jäsenten kesken. Tilanne, jossa toimitusjohtajalle tarjotaan muutosta palkkioihin, ja myös muut hallituksen jäsenet saavat samankaltaiset muutokset palkkioihinsa, on hyvä erimerkki vertikaalisesti oikeudenmukaisesta palkitsemisesta. Jos korotusta eivät saa molemmat, sekä toimitusjohtaja että muut hallituksen jäsenet, henkilöiden palkitsemisen voidaankin nähdä olevan vertikaalisesti epäoikeudenmukaista. (Ezzamel & Watson 2002, 212; 228)

Horisontaalisella oikeudenmukaisuudella sen sijaan tarkoitetaan palkkauksen yhdenvertaisuutta samassa asemassa olevien sekä yhtiön sisäisten että ulkopuolisten johtajien kesken. Horisontaalista oikeudenmukaisuutta painotetaan usein, koska samalla organisatorisella tasolla toimivien ihmisten toivotaan saavan reilua ja yhdenmukaista kohtelua (Baker et al. 1988, 596). Horisontaalisen oikeudenmukaisuuden avulla ja sitä ylläpitämällä voidaan pyrkiä minimoimaan se, että johtajat karkaisivat kilpailevien organisaatioiden tarjoamien parempien palkkioiden perään. Tämä tutkielma tarkoituksena on keskittyä nimenomaan tutkimaan palkitsemisen oikeudenmukaisuutta horisontaalisen ulottuvuuden näkökulmasta. (Ezzamel & Watson 2002, 228)

Horisontaalisen oikeudenmukaisuuden luoma ulkoisen yhdenmukaisuuden ulottuvuus esimerkiksi eri toimialoilla toimivien organisaatioiden välillä luo palkitsemiseen omat haasteensa. Henkilöt voivat vertailla saamiaan palkkioita keskenään, mutta työn suhteellinen arvo voi vaihdella organisaatioiden välillä, koska eri organisaatiot kokevat tehtävien arvon eri tavoin. Ongelmia syntyy, kun samoista tehtävistä

olla valmiita palkitsemaan eri organisaatioissa eritasoisesti. (EL-Hajji 2011, 33)

2.2. Työn vaativuus

Työn vaativuusarviointi on tärkeä väline, jonka avulla on esimerkiksi mahdollista parantaa palkkioiden sisäistä rakennetta. Työn vaativuuden arvioinnin etuna on se, että se pakottaa johdon kuvailemaan ja luokittelemaan tehtäviä, arvioimaan niiden välisiä suhteita sekä tuomaan johdonmukaisuutta kohtiin, jossa aiemmin on voinut olla havaittavissa epäoikeudenmukaisuutta, ja jopa lähes kaaokseen verrattavissa olevaa epäselvyyttä. (Patten 1977, 8)

Hallinnon palkitsemista on aiempina vuosina tutkittu pääasiassa vertaamalla palkkiota organisaation suorituskykyyn (esimerkiksi Hempel & Fay 1994). Vaativuuden merkityksestä palkitsemiseen ollaan kuitenkin jo aiemmin oltu hyvin tietoisia, ja sen merkitys esimerkiksi työntekijöiden ja palkitsemisessa on tärkeä (esimerkiksi Ezzamel & Watson 2002; Smith & Nethersell 2000). Jotta työn vaativuusarvioinnista saataisiin täysi hyöty irti palkkioiden määrityksessä, sen ohella tulee ottaa huomioon myös organisaatiossa käytössä oleva strategia (Balkin & Gomez-Mejia 1987, 180).

Usein esimerkiksi työperustaiseen palkanosaan vaikuttavat työn sisältö ja vaativuuden arviointi. Töiden vaativuus eroaa tietojen, taitojen, vastuullisuuden, kuormittavuuden ja työolojen osalta. Erilaisia työn vaativuuden arviointeja tehdään organisaatioissa erilaisten työkalujen avulla, mutta toisinaan myös täysin hihatuntumalla. Vaativuusarviointien perusteella voidaan henkilö sijoittaa tiettyyn palkkioluokkaan. Tällä tavoin työn vaativuus ja sen määrittelemä palkkio antavat tunteen ammattitaidon arvostuksesta ja kannustaa uralla etenemiseen. (Rantamäki et al. 2006, 94–96) Työntekijätasolla työn vaativuusarvioinnissa käytetään tavallisesti apuna sellaisia vaativuuden mittaamismenetelmiä kuten yksityiskohtainen

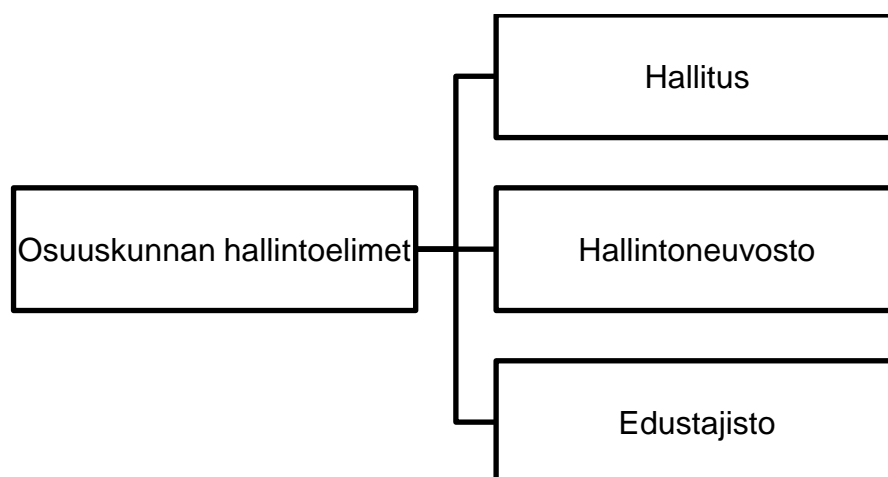
Hay Groupin vaativuusarviointi, hiukan suurpiirteisempi IPE-järjestelmä sekä pienempiin organisaatioihin soveltuva Palkkavaaka. (Taloussanomat 2013b)

3. OIKEUDENMUKAISEEN PALKITSEMISEN TAUSTALLA VAIKUTAVAT TEKIJÄT

Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä hallinnon palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä aiemman, pääasiassa osakeyhtiömuotoisissa organisaatioissa toimitusjohtajille ja hallituksille tehdyn, tutkimuksen perusteella. Kappaleessa on tarkoitus tarkastella tekijöitä, joilla on aiemmissa tutkimuksissa epäily olevan yhteyttä hallinnon palkitsemiseen; niillä on eri tutkimuksissa voitu osoittaa olevan jonkinlaista yhteyttä palkitsemisen kanssa tai tutkimuksen tulokset ovat aiemmin olleet ristiriitaisia. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa hallinnon tehtävät ja rakenne (esimerkiksi Hahn & Lasfer 2011), strategia (esimerkiksi Balsam et al. 2011) sekä toimintaympäristö ja toimiala (esimerkiksi Ezzamel & Watson 2011).

3.1. Hallintoelinten tehtävät ja rakenne

Osuustoiminnallisen organisaation hallintoelimiin kuuluvat lakimääräisesti osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastajat. Usein näiden lisäksi valitaan myös toimitusjohtaja, mutta se on pakollinen ainoastaan osuuspankeissa. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa hallitus on siis pakollinen hallintoelin ja yhdessä toimitusjohtajan kanssa se johtaa organisaation toimintaa. Hallintoneuvosto on väliporras, joka voidaan asettaa hallituksen sekä osuuskunnan kokouksen/edustajiston ja hallituksen välille, mutta pakollinen se on ainoastaan osuuspankeissa. Hallintoneuvoston olemassaolosta voidaan siis päättää säännöissä. (Juutinen et al. 2002, 12; 31)



Kuvio 3 Osuuskunnan hallintoelimet

Isoissa osuuskunnissa on usein käytössä osuuskunnan kokouksen sijasta edustajisto. Se voi korvata osuuskunnan kokouksen joko kokonaan tai vain osittain. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa jäsenen mahdollisuus vaikuttaa organisaationsa toimintaan tapahtuu osuuskunnan kokouksessa tai äänestämällä edustajiston vaaleissa. Edustajisto ei ole virallinen hallintoelin vaikka se tässä työssä niihin rinnastetaankin. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuviossa 3 näkyvien hallituksen, hallintoneuvoston ja edustajiston tutkimiseen. (Juutinen et al. 2002, 12; 31)

3.1.1. Hallitus

Hallituksen koko Suomessa on 1-7 henkilöä, elleivät organisaation säännöt muuta määritä. Kuitenkin, jos jäseniä on alle kolme, on valittava myös vähintään yksi varajäsen. Hallituksen valinnan suorittaa osuuskunnan kokous tai hallintoneuvosto, riippuen siitä mitä säännöt määräävät. Hallituksen jäsenenä ei voi toimia vajaavaltainen tai konkurssissa oleva henkilö. Säännöissä voidaan määritellä myös muita kelpoisuusvaatimuksia, joita hallituksen jäseneltä edellytetään. Toimikausi on voitu määritellä säännöissä tai se jatkuu toistaiseksi voimassa olevan ajan. Hallituksen jäsen voi erota kesken toimikauden tai hänet voidaan

erottaa. Tärkein edellytys on, että hallituksen jäsen nauttii valitsijoidensa luottamusta. (Juutinen et al. 2002, 26–27)

Kun hallituksessa on useita jäseniä, täytyy sillä olla myös puheenjohtaja, ja myös varapuheenjohtaja voidaan valita. Hallituksen puheenjohtaja johtaa puhetta hallituksen kokouksissa ja huolehtii hallituksen tarpeellisista kokoontumisista kutsuen hallituksen koolle, sekä allekirjoittaa hallituksen kokouksen pöytäkirjan. Niissä asioissa, jotka eivät kuulu lain ja sääntöjen mukaan muille hallintoelimille, hallitukselle kuuluu yleinen toimeenpano- ja hallintovalta. Muun muassa jäsenluettelon pitäminen sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestäminen kuuluvat hallitukselle. Laajasti ilmaistuna hallitus pitää huolen organisaation liiketoiminnasta (Schöndube-Pirchegger & Schöndube 2010, 818). Laissa on paljon säädöksiä liittyen hallituksen työskentelyyn, mutta muilta osin toimintaa ohjaavat hyvä hallitustapa ja vakiintunut käytäntö. Työskentelyn hallituksessa on oltava tehokasta, tuloksellista riippumattomasta sekä vastuullista. (Juutinen et al. 2002, 26; 28)

Hallituksen jäsenellä on oikeus saada korvaus kuluista sekä palkkio tehtävästään. Palkkio-oikeus perustuu osuustoiminnallisen organisaation käytäntöön tai organisaation ja hallituksen väliseen sopimukseen. Pienemmissä osuuskunnissa käytäntönä voi olla, ettei palkkioita makseta. Palkkion määrä, määräämisperusteet, sekä se, mikä osuuskunnan elin palkkioista päättää, voidaan sisällyttää osuuskunnan sääntöihin. Hallintoneuvoston tai osuuskunnan kokouksen on hyväksyttävä osuuskunnan ja hallituksen jäsenen välinen sopimus palkkion määrästä. Palkkio voidaan maksaa kokouspalkkiona tai tantieemina eli osapalkkiona, jonka suuruus riippuu osuuskunnan tuloksesta. Palkkio maksetaan useimmiten rahana, epätavallisempia maksuvälineitä, esimerkiksi osuuskunnan lisäosuuksia käytetään harvemmin. Koska jäsenen palkkio hallituksessa ei ole työpalkkaa, ei myöskään työpalkan säännöksiä voida soveltaa kokouspalkkioon. Osuuskunnan hallituksen puheenjohtajilla on usein kiinteä kuukausipalkkio. (Juutinen et al. 2002, 39–40)

Hallinnon rakenne

Hallinnon jäsenet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sen mukaan, työskentelevätkö he kyseisen organisaation palveluksessa vai eivät. Useat tutkijat ovat aiemmin painottaneet hallinnon rakenteen tärkeyttä palkitsemisessa (Chhaochharia & Grinstein 2009, 234). Tutkimukset ovat kuitenkin ristiriitaisia sen suhteen, onko esimerkiksi ulkoisen hallinnon ja organisaation hallinnon palkkiotasojen välillä positiivista yhteyttä (Hahn & Lasfer 2011, 591). Esimerkiksi Mangel & Singh (1993) eivät havainneet tilastollisesti merkittävää yhteyttä palkkioiden välillä, mutta esimerkiksi Boydin (1994) mukaan ulkoisten hallinnon jäsenten palkitsemisella on merkittävä positiivinen vaikutus toimitusjohtajan palkitsemistasoon.

Vaikka ulkoisia ja sisäisiä hallintoja on yleisellä tasolla tutkittu enenevässä määrin, varsinkin juuri ulkoisen hallinnon roolin linkittäminen palkkioihin on jäänyt toimitusjohtajan palkitsemisen tutkimiseen jalkoihin (Hahn & Lasfer 2011, 598) Sisäisille hallinnon jäsenille ei aina välttämättä edes makseta hallintoon kuulumisesta sillä se on ikään kuin osa työnkuvaa. Tästä syystä joissain organisaatioissa ainoastaan ulkoisille hallinnon jäsenille maksetaan hallintotyöstä (Hempel & Fay 1994, 112) Ulkoisten hallinnon jäsenten voidaan kuitenkin toisinaan kokea olevan puutteellisesti valmistautuneita työhönsä ja osallistumaan keskusteluihin, sillä he joutuvat jakamaan aikansa eri organisaatioiden kesken. Samanaikaisesti useamman organisaation hallinnossa toimiminen vaikeuttaa yksittäisen organisaation asioiden riittävän ymmärryksen kehittämistä. (Carpenter & Westphal 2001, 640)

Hallituksen puheenjohtajan kaksoisroolilla tarkoitetaan sitä, kun organisaation toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Kaksoisroolilla on havaittu olevan mahdollisesti vaikutusta palkitsemisen tasoon (Boyd 1994, 338). Esimerkiksi Core et al. (1999, 404) sekä Cyert et al. (2002, 466) ovat havainneet, että puheenjohtajien palkitseminen on

korkeampaa, kun toimitusjohtaja toimii kaksoisroolissa eli myös hallituksen puheenjohtajana.

3.1.2. Hallintoneuvosto

Hallintoneuvosto koostuu vähintään kolmesta jäsenestä. Sen tehtävänä on osuuskunnan johdon toiminnan ohjaaminen ja valvominen. Hallintoneuvosto onkin osuuskunnan omistajavalvonnan tärkein hallintoelin, jonka kautta kulkee informaatio johdosta kentälle ja päinvastoin. Tämän luo hallintoneuvostolle mahdollisuuden toiminnan kaksipuoliseen arviointiin ja kehittämiseen. Se on myös arvokas kontaktielin omistaja- ja sidosryhmien kesken. (Juutinen et al. 2002, 30)

Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluvat muun muassa osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan hallinnon valvominen, lausunnon antaminen tilinpäätöksestä ja tarvittaessa muista asioista sekä hallituksen mahdollinen ohjeistaminen laajoissa ja tärkeissä asioissa. Näiden lisäksi hallintoneuvostolle voidaan antaa valtaa asioissa, jotka koskevat toiminnan laajuuden muuttamista, kuten investoinnit, omaisuuden muutokset tai organisaation merkittävä muutos. Hallintoneuvosto voi myös valita hallituksen, toimitusjohtajan ja ylimmän johdon ja päättää heidän palkkaeduista sekä -sopimuksista. Sääntömääräyksiin voidaan asettaa myös muita tehtäviä. (Juutinen et al. 2002, 28; Schöndube-Pirchegger & Schöndube 2010, 818)

Hallintoneuvoston jäsenellä ei ole lakiin perustuvaa oikeutta osallistua hallituksen kokouksiin, mutta hallintoneuvoston puheenjohtajiston kohdalla tilanne on toinen. Hallintoneuvoston valvontatehtävästä johtuen hallintoneuvoston puheenjohtajisto osallistuu usein ja säännöllisestikin joko sääntöjen tai hyvän hallintotavan edellyttämänä hallituksen kokouksiin. Hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla on läsnäolo-oikeus hallintoneuvoston kokouksiin, mutta hallintoneuvosto voi halutessaan evätä oikeuden olla läsnä muilta kuin jäseniltään. (Juutinen et al. 2002, 30)

Aiempi tutkimus erityisesti hallintoneuvostoista on huomattavasti vähäisempää kuin hallituksen osalta tehty tutkimus. Kuitenkin muun muassa Schöndube-Pirchegger & Schöndube (2010) ovat ottaneet tutkimuksensa kohteeksi palkitsemisen hallintoneuvostoissa. Tutkimus on suoritettu eurooppalaisessa kontekstissa, ja siinä havaittiin, että kannustimien suhde on erilainen, varsinkin suoritusperusteisten kannustimien osalta, mitä tulee hallintoneuvostoon ja hallitukseen. Hallintoneuvoston jäsenten palkkioita voidaan kuitenkin perustaa samaan käytäntöön, johon hallituksen jäsenen palkkion maksun perustuu (Juutinen et al. 2002, 40).

3.1.3. Edustajisto

Osuuskunnan kokouksen tarkoituksena on, että osuuskunnan jäsenet pääsevät tuomaan äänensä kuuluviin ja käyttämään päätösvaltaansa. Edustajisto voi korvata joko kokonaan tai osittain osuuskunnan kokouksen, esimerkiksi silloin kun organisaatio on hyvin suuri. Usein silloin kun edustajisto on käytössä, sille on annettu kaikki asiat, joita osuuskunnan kokous hoitaa. Tällöin ylin ja tärkein päättävä elin osuuskunnassa on edustajisto. (Juutinen et al. 2002, 25)

Osuuskunnan kokoukselta siirtyneitä tehtäviä ovat osuuskunnan resursseista päättäminen; muun muassa tärkeiden tilinpäätösten vahvistaminen, ylijäämän käyttäminen, vaalien suorittaminen sekä osuusmaksuista sekä muista oman pääomanehtoisista maksuista huolehtiminen. Tämän lisäksi edustajistolle kuuluvia aihealueita ovat muuan muassa sääntöjen muuttaminen, sulautuminen ja jakautuminen, muuttaminen osakeyhtiöksi sekä osuuskunnan purkaminen. (Juutinen et al. 2002, 22–23)

3.2. Toimiala

Ezzamel & Watson (2002, 210) huomauttivat tutkimuksessaan, että organisaation koko ja vertaisryhmä vertailut ovat tärkeitä palkkion määrittelyssä. He huomasivat kuitenkin myös sen, että erilaisilla vakiintuneilla käytännöillä ja organisatorisilla konteksteilla on vaikutusta maksettaviin palkkioihin. Esimerkiksi toimiala voi vaikuttaa palkitsemisen suuruuteen merkittävästi, sillä eri toimialoilla on totuttu eritasoisin palkkioihin samoista tehtävistä.

Toimialan vaikutuksesta palkitsemisen suuruuteen on tutkittu pääasiassa johdon palkkiotutkimuksessa. Aiemmissä tutkimuksissa on voitu todeta ja havaita, että yrityksen toimialalla on vaikutusta johdon palkitsemiseen. Palkitsemiskonsultit ovat havainneet muun muassa ylemmän johdon ja toimitusjohtajien palkkioissa eroja eri toimialojen välillä. Eräät toimialat ovat ottaneet tavaksi maksaa huomattavasti korkeampia palkkioita kuin toiset. (O'Reilly et al. 1988, 258–259). Jos toimialalla on totuttu tiettyyn palkkiotasoon, ei yksi yritys voi palkita merkittävästi alle tämän tason, ettei se menettäisi henkilöitä toiseen samalla toimialalla toimivaan organisaatioon (Deckop 1988, 217)

Mayers & Smith (2010, 306) ovat tutkineet hallituksen palkkioita vakuutusyhtiöiden parissa. He pyrkivät selvittämään ulkoisten ja sisäisten hallitusjäsenten suhdetta suoritusperusteiseen palkitsemisjärjestelmään sekä keskinäisten että pörssivakuutusyhtiöiden parissa. He havaitsivat että kyseessä olevalla toimialalla julkisissa osakeyhtiöissä palkkiot olivat huomattavasti korkeammat kuin tutkituissa keskinäisissä yhtiöissä sekä tytäryhtiöissä. Pankkitoimialan palkitsemista on tutkinut esimerkiksi Shiwakoti (2012, 214; 227). Hän totesi, että toimitusjohtajan kokonaispalkitseminen pankkitoimialalla oli korkeampaa kuin rakennusyhteisöissä. Palkkioeroihin saattoivat kyllä myös vaikuttaa tutkittujen pankkien yhtiömuoto eli julkinen osakeyhtiö. Tutkituissa

pankeissa toimitusjohtajat saivat osakepohjaisia palkkioita osana palkitsemistaan.

Monesti kuitenkin on, että johtajat tekevät palkkiovertailuja enemmän pomoihinsa, työkavereihinsa sekä alaisiinsa vertaillen kuin vertaillen palkkioita ulkoisiin, markkinoilla vallitseviin palkkiotasoihin. Voikin olla, että toimiala tai eri yritysten välisten palkkiovertailujen sijaan tärkeämpiä ovat organisaation sisäiset erot palkkiotasossa. Organisaation sisäinen yhtenäisyys on siis erityisen tärkeää. (O'Reilly et al. 1988, 272)

3.2.1. Toiminta- ja kilpailuympäristö

Kuten aiemmin todettiin, pelkät organisaation ominaisuudet eivät vaikuta palkkioidenmuodostumiseen, vaan myös toimialan piirteet. Yksi tällainen vaikuttava tekijä on esimerkiksi se, missä määrin kilpailullisella toimialalla on onnistuttu. (Balkin & Gomez-Mejia 1987, 172) Ympäristön stabiiliteetilla selitetään sitä, missä määrin organisaation ympäristö on monimuotoinen, epävarma ja altis strategisille muutoksille (Huber & McDaniel, 1986, 572). Kun toimintaympäristö on stabiili, voidaan palkkioiden odottaa olevan enemmän toimintaan pohjautuvia kuin tulospohjaisia. (Rajagopalan & Finkelstein 1992, 131)

Ympäristön monimuotoisuuden on väitetty vaikuttavan palkitsemiseen. Mitä epävarmempi, vaihtelevampi ja epäselvempi organisaation kohtaama ympäristö on, sitä todennäköisempää on, että palkitseminen on korkeampaa ja ikään kuin korvauksena kohdatusta sotkuisista tilanteista. Tällaisessa tilanteessa tehtyjen päätösten tarkoituksenmukaisuudesta on kuitenkin vaikea tehdä arvioita. Jollei tilanteesta kuitenkaan palkita oikeudenmukaisesti, voivat suorituksetkin olla vastaavasti alhaisia. (Barkema & Gomez-Mejia 1988, 139–140)

Mitä suuremmalla toimialalla organisaatio toimii, sitä suurempi on vaihtelu eri organisaatioiden kesken ja sitä enemmän organisaatiolla on

vaihtoehtoja valita vertailuorganisaatioita saman toimialan sisältä (Porac et al. 1999, 127) Oligopoliset toimialat ovat usein vähemmän haastavia. Enemmän kilpailullisilla toimialoilla sen sijaan voidaan olettaa maksettavan korkeampia palkkioita, ja keskittyneimmillä vähemmän. Oligopolistisella toimialalla ollaan osittain kilpailijoista riippuvaisia, organisaatioiden ei tarvitse pakosti osallistua kilpailullisiin normeihin, jos ne niin päättävät. Toimialan keskittymisen vaikutukset toimitusjohtajan harkintavaltaan ovat epäselviä. Vaikka vaikuttaa siltä, että toimialan keskittyminen on tärkeä valinnanvapauden mittari, suhteen luonnetta ja vaikutuksia palkitsemiseen ei voida varmasti ennakoita. (Finkelstein & Boyd 1998, 183)

Resurssiriippuvuusteoria on antanut teoreettisen pohjan johtajien resurssiroolille. Teorian kannattajat pitävät hallintojäseniä osana organisaation ja sen toimintaympäristön rajojen laajentamista. Ulkoiset hallinnon jäsenet tarjoavat mahdollisuuden päästä käsiksi organisaation tarvitsemiin resursseihin. Esimerkiksi rahoituslalla työskentelevä hallitusjäsen voi auttaa laina-asioissa, asianajotoimistossa työskentelevä voi antaa oikeudellista neuvontaa, joka muuten voisi olla liian arvokasta organisaation hankkia. Tällä tavoin saavutettujen resurssien avulla organisaatio voi parantaa toimivuuttaan, suorituskykyä ja selviytymistä. (Daily et al. 2003, 372)

3.3. Strategia

Tutkijat alkoivat kategorisoida yhteneväisyyksiä strategisten ryhmien välillä, kun strategisten ryhmien arvioinnissa havaittiin samanlaista strategiaa noudattavien yritysten muodostamia klustereita. Liiketoimintastrategiat, jotka tunnistavat useita erilaisia strategisia lähestymistapoja, on luotu ja niitä käytetään teoreettisena lähtökohtana strategisten ryhmien tunnistamiseen eri toimialoilla. Vaikka strategiset luokittelut ovat hyvin toimialakohtaisia, monet strategisia ryhmiä tarkastelleet tutkijat alkoivat käyttää lähestymistapoja yleistäen niitä eri toimialojen välillä. Tällaisia lähestymistapoja ovat muun muassa Porterin

sekä Miles & Snow'n luomat strategiset luokittelut. (Parnell & Hershey 2005, 19)

Tässä työssä päädyttiin käyttämään näitä kahta, Porterin sekä Miles & Snow'n mallia, strategisten lähestymistapojen ja palkitsemisen välisen eron tarkasteluissa. Molempia tässä työssä tarkasteltavia strategian luokittelulähestymistapoja on yritetty kehittää pidemmälle muiden tutkijoiden tahoilta. Tästä huolimatta perinteiset lähestymistavat ovat kuitenkin pitäneet pintansa. (Parnell & Hershey 2005, 20)

Hallinnon jäsenten on oltava kykeneviä seuraamaan organisaation nykyistä strategiaa, mutta heidän tulee myös huomata milloin ja miten strategiaa tulisi muuttaa tai kehittää. Hallitusjäsenyydet organisaatioissa, jotka seuraavat erilaista strategiaa ja toimivat erilaisissa ympäristöissä, edellyttävät hallitusjäseneltä luonnollisesti laajempaa tietämystä ja ymmärrystä laajasta joukosta erilaisia strategiavaihtoehtoja (Carpenter & Westphal 2001, 642)

Aiempi tutkimus (esimerkiksi Yanadori & Marler 2006) osoittaa, että strategia ja palkitseminen kulkevat käsi kädessä. On myös saatu tarkempia tutkimustuloksia siitä, että johdon palkkiot linkittyvät organisaation strategiaan. Organisaatiot määrittelevätkin johdon palkkiot usein strategiansa mukaisiksi, joka tekee strategiasta ja palkkioista yhtenäiset. (Balsam et al. 2011, 192) On myös huomattava, että samalla toimialalla toimivat organisaatiot eivät aina noudata samaa strategiaa. Ne saattavat tavoitella erilaisia asioita hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisilla tavoilla. Tästä syystä palkitsemisen tutkiminen strategian lähtökohdista voi olla mielekkäämpää kuin toimialan näkökulmasta. (Murthy & Salter 1975, 72)

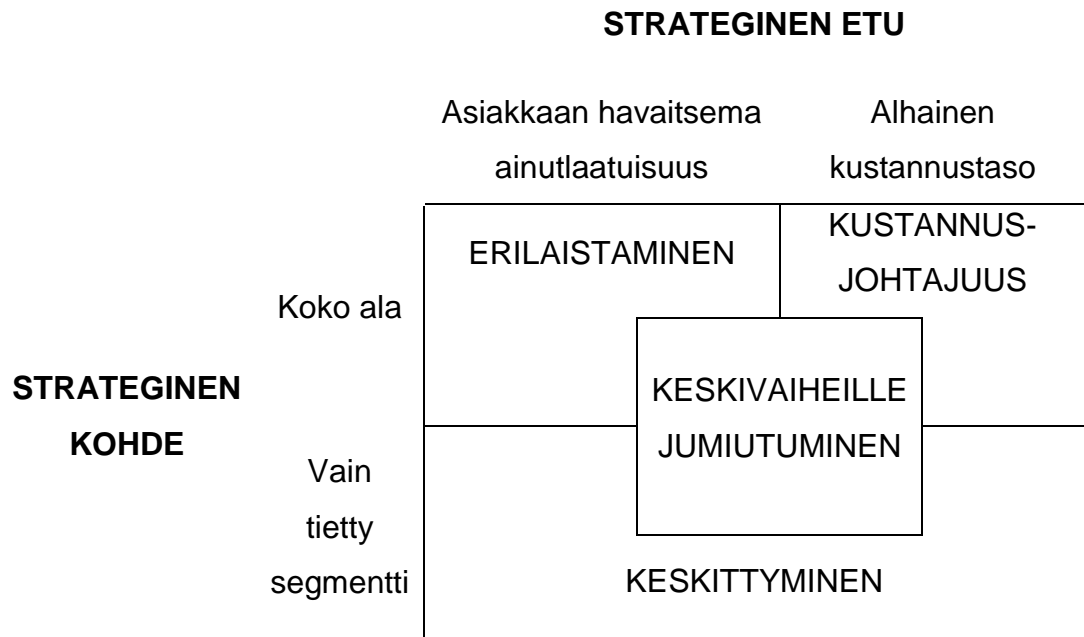
Organisatorisissa strategioissa voidaan tunnistaa kaksi eri tasoa, yritys- sekä liiketoimintataso. Yritystaso vaikuttaa palkitsemisstrategioihin laajalaisemmin ja strateginen liiketoiminta yksikkö -taso vaikuttaa

palkitsemisstrategiaan huomattavasti fokusoidummin. (Balkin & Gomez-Mejia 1990, 162) Erilaiset palkitsemistavat voivat vaikuttaa strategian toteutumiseen. Esimerkiksi tavoitepalkkiomallien on sanottu tukevan strategisten tavoitteiden saavuttamista (Rantamäki et al. 2006, 99).

Molemmat käytetyistä luokitteluista tarkastelevat liiketoiminta-tason strategiaa. Porter keskittyy kuitenkin huomattavasti vähemmän strategian käyttäytymisaspekteihin. Usein tutkimusta tehtäessä on käytössä ainoastaan yksi luokittelutapa, joten niitä ei voi vertailla toisen luokittelutavalla tehtyyn tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomioitu sekä Porterin että Miles & Snow'n lähestymistavat. (Segev 1989, 488; 493)

3.3.1. Porterin kilpailun perusstrategiat

Porterin strategiamallin mukaan tuottavuutta voidaan maksimoida liiketoiminnan puitteissa joko pyrkimällä alhaisimpaan hintaan toimialalla tai erilaistamalla tuote tai palvelu muiden toimijoiden vastaavista. Kolmantena vaihtoehtona on käyttää fokuointia tai differointia ja keskittyä ainoastaan tiettyyn strategiseen segmenttiin markkinoilla keskittymällä. Seuraavassa kuviossa X edellä mainitut kolme kilpailustrategiaa on esitetty kuviossa. Myös mahdollinen väliinputoaja malli on otettu kuviossa huomioon. (Parnell & Hershey, 2005, 19)



Kuvio 4 Porterin kilpailun perusstrategiat (mukaillen Porter 1984, 63)

Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus oli ensimmäinen, 1970-luvulla yleistynyt johtajuusaseman saavuttamiseen tähtäävä strategia. Organisaatiot lähtevät tavoittelemaan kustannusjohtajan asemaa usein esimerkiksi korkean suhteellisen markkinaosuuden ja etujen, kuten raaka-aineen edullisen saatavuuden avulla. Tällöin organisaation tulee ottaa käyttöön strategia, jossa huomioidaan tehokkaiden toimitilojen nopean rakentamisen tärkeys, tiukat kustannukset ja ohjausinformaatio, marginaalisten asiakkuuksien välttäminen sekä kustannusten minimointi muun muassa tutkimus- ja kehittämistoiminnoissa, työvoimassa ja mainonnassa. Näiden myötä voidaan saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa. (Porter 1984, 58; Segev 1989, 501)

Alhainen kustannustaso suojelee organisaatiota usein viittä kilpailuvoimaa vastaa. Alhaisen hintatason avulla voidaan saavuttaa keskitasoa parempaa tuottoa huolimatta toimialan nykyisen kilpailun tasosta ja myös substituuttituotteisiin nähden. Alhainen kustannustaso on myös

organisaation puolella voimakkaita kuluttajia, jotka yrittävät painaa hintoja alemmas, sekä voimakkaita tuottajia/tavarantoimittajia, vastaan, sillä joustavuutta löytyy hankintamenojen mahdollisesti noustessa. Alallepääsyn esteet ovat usein mahdottomat, joten uusien kilpailijoiden uhkaa ei pääse helposti syntymään. (Porter 1984, 58–59)

Kustannusjohtajat painottavat myyntiä ja liikevaihtoa. Tällaisissa organisaatioissa, jotka tavoittelevat kilpailuetua alhaisilla hinnoilla ja suurilla volyymeilla, liikevaihdolla ja myynnillä on myös merkittävä painoarvo palkitsemisen määrittelyssä (Balsam et al. 2011, 187; 192).

Erilaistaminen (differointi)

Organisaation nähdään noudattavan erilaistamisstrategiaa, kun sen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat toimialalla ainutlaatuisia esimerkiksi muotoilun, brändin imagon, teknologian, ominaisuuksien, asiakaspalvelun sekä jälleenmyyjäverkostojen osalta. Differointi luo asiakkaiden brändiuskollisuutta, vähäistä hintaherkkyyttä, suurempia marginaaleja sekä markkinoille tulon esteitä. Eksklusiivinen toimintatapa ei sovellu suurelle markkinaosuudella toimimiseen, ja kustannusten asemoinnissa voidaan joutua tekemään kompromisseja, sillä kustannukset voivat nousta keskivertotuotetta tai -palvelua korkeammiksi. (Segev 1989, 501)

Palkitsemisen on havaittu olevan markkinahintoja korkeampaa kaikkein erilaistuneimmissa organisaatioissa (Balkin & Gomez-Mejia 1990, 160). Esimerkiksi Kerr'n (1985) mukaan prosessi, jolla organisaation erilaistamisstrategia on saavutettu vaikuttaa merkittävästi johdon palkkiojärjestelmän muotoon. Napier & Smithin (1987) mukaan mitä erilaistuneempi organisaatio on kyseessä, sitä suuremmat ovat sen keskijohdolleen tarjoamat bonukset.

Erilaistumisstrategia on siis liitetty markkinoita korkeampaan palkkiotasoon sekä suurempaan palkan ja etujen painotukseen verrattuna kannustimiin.

Usein tätä strategiaa noudattavissa organisaatioissa maksupolitiikka on myös hyvin byrokraattista. Tällaisissa organisaatioissa palkkiot ovat salaisempia, sisäinen yhdenmukaisuus suurempaa, maksut keskittyneempiä sekä tehtävään pohjautuvat palkitsemisjärjestelmät tärkeämpiä. Suoritukseen pohjautuva palkitseminen on sen sijaan matalaa, ja tasavertaisuus, palkkiopäätöksiin osallistuminen sekä pitkän aikavälin palkkiopolitiikka ovat vähäistä. (Balkin & Gomez-Mejia 1990, 157)

Keskittyminen (fokusointi)

Organisaation voidaan nähdä noudattavan keskittymisstrategiaa, kun se kohdistaa toimenpiteensä esimerkiksi tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjaan tai maantieteelliselle alueelle. Fokusoiduttaessa tiettyyn asiakasryhmään, tuotesegmenttiin, tai maantieteelliseen markkina-alueeseen, jokainen toiminta tulee toteuttaa sen mukaisesti, jonka jälkeen organisaatio on valmis palvelemaan valitsemaansa kapeaa kohdettaan paremmin ja tehokkaammin kuin kilpailijansa, jotka toimivat laajemmilla markkinoilla (Segev 1989, 501). Tarkoituksena on palvella tiettyä kohdetta erityisen hyvin ja mahdollisesti myös saavuttaa alalla keskimääräistä tuottoa korkeampaa tulosta. Fokusoituva organisaatio voi tähdätä valitsemallaan segmentillä joko kustannusjohtajuuteen tai erilaistamiseen tai pyrkiä molempiin samaan aikaan (Porter 1984, 61–62).

Kustannusfokusointi strategiana vaatii pääomainvestointeja tehokkaan infrastruktuurin rakentamiseen, tarkkaa kustannusten ja ohjausinformaation kontrollointia, ja kustannusten minimointia tutkimuksessa ja tuotekehityksessä, palvelussa, myyntihenkilöstössä sekä mainonnassa. Menestys perustuu alempiin kustannuksiin kapeammassa kohderyhmässä, vaikka organisaatiolla on saavutettavissa vain rajoitettu osuus kokonaismarkkinoista. Kustannusfokusointi edellyttää kompromissia kannattavuuden ja myyntivolyymien välillä. (Segev 1989, 501)

Fokusoitumalla tiettyyn ainutlaatuiseseen tuotteeseen tai palveluun, organisaation on mahdollista luoda itselleen tahtomansa brändin tai suunnitteluimagon. Erilaistamisfokusoinnin menestys perustuu tietyn kohderyhmän tarpeiden parempaan vastaamiseen. Erilaistamisstrategiaa rajoittavat hyödyt ja kompromissirajoitteet soveltuvat samalla tavoin erilaistamisfokusointiin. (Segev 1989, 501–502)

Keskivaiheille juuttuminen

Organisaatio, joka ei voida nähdä noudattavan mitään edellä mainituista kolmesta strategiasta on erittäin huonossa asemassa, sillä se ei ole onnistunut kehittämään strategiaansa yhteen näistä kolmesta strategisesta suuntautumisesta. Jumiutuneelta organisaatiolta puuttuu markkinaosuutta, pääomasijoituksia ja päätös siitä haluaako se olla kustannusjohtaja, toimialan laajuinen erilaistaja tai fokusoitua pienemmässä segmentissä erilaistamiseen tai kustannusjohtajuuteen. (Porter 1984, 65; Segev 1989, 502)

Tällaiseen tilanteeseen ajautunut organisaatio on lähes varmasti huonosti kannattava ja on lähes aina tuomittu epäonnistumaan. Se on voinut menettää suuria ja tärkeitä asiakkaita tai sen täytyy omalla kustannuksellaan ylläpitää tärkeät kaupat ja estää niitä valumasta kilpailijoille. Se on menettänyt korkeat marginaalit ja kärsii huonosta ja sekavasta yritysimagosta. Organisaatiosta puuttuu toimiva rakenteellinen toimintakaava sekä motivaatiosysteemi. (Porter 1984, 65–66)

Jumiutuneen organisaation tulee tehdä perustavaa laatua oleva strateginen päätös pelastuakseen ahdingostaan. Sen tulee tehdä toimenpiteitä alhaisen kustannustason saavuttamiseksi esimerkiksi infrastruktuuriin investoimalla tai sen tulee keskittyä yhteen kohteeseen tai saavuttaa omaperäinen ja ainutlaatuinen asema jollakin erityisellä tavalla kyseessä olevalla toimialalla. Sen tulee kuitenkin valita oma strategiansa, sillä vain hyvin harvoin organisaation on mahdollista toteuttaa kaikkia

kolmea, kustannusjohtajuutta, erilaistamista ja fokusointia samanaikaisesti. (Porter 1984, 66)

3.3.2. Miles ja Snow'n strategiakäyttäytyminen

Miles et al. (1978, 550) tulkitsivat tutkimuksensa pohjalta, että organisaatiot voidaan jakaa kolmeen strategiseen tyyppiin: etsijöihin (prospectors), puolustajiin (defenders) sekä analysoijiin (analyzers). Jokaisella tyypillä on omanlaisensa, markkinoille sopiva strategia ja erityisesti kyseessä olevan markkinastrategiaan sopivaksi muotoutuneet teknologia, rakenne sekä prosessit. Neljäs strateginen tyyppi on reagoija (reactor), joka on eräänlainen strateginen epäonnistuja, joka on epäjohtonmukainen strategiansa, teknologiansa, rakenteensa sekä prosessiensa kanssa. Strategiset orientaatiot kuvaavat organisaation kykyä mukautua haasteisiin ja ongelmiin organisaation yrittäjyyden, suunnittelun ja hallinnon osa-alueilla (Singh & Agarwal 2002, 43). Typologian mukaiset neljä organisaation strategista luokkaa voidaan siis jakaa seuraavasti:

1. Ennustajat (prospectors)
2. Puolustajat (defenders)
3. Analysoijat (analyzers)
4. Reagoijat (reactors)

Prospectorit pitävät dynaamisesta, epävarmasta ympäristöstä. Ne ylläpitävät joustavuutta ja käyttävät innovaatioita taistelussaan toimialan muutosta vastaan. Heidän tehtävänä on toimia toimialan suunnittelijoina (Miles & Snow 1986, 68). Defenderit toivovat ympäristön olevan vakaa ja varma ja tästä syystä he etsivätkin hallittavuutta ja vakautta pyrkimyksissään saavuttaa maksimaalinen tehokkuus. Analyzerit painottavat sekä vakautta että joustavuutta, yrittäen hyödyntää molempien aiempien strategiatyyppien parhaat puolet. Reactoreilta sen sijaan puuttuu

yhdenmukaisuus strategisissa päätöksissä ja ne suoriutuvat huonosti. (Parnell & Hershey 2005, 19–20)

Snow & Hrebiniak (1980, 317) havaitsivat tutkimuksessaan, että defender-, prospector- ja analyzer-organisaatiot ovat päteviä sekä yleisessä ja taloudellisessa johtamisessa. Defendereillä ja prospectoreilla on tunnistettavat mutta erilaiset kompetenssien kokoonpanot, analyzereilla sen sijaan osaamisalueet eivät ole lainkaan yhtä ilmiselvät. Reactoreilla ymmärrettävästi ei ole yhtenäisiä ja vakiintuneita erottuvia osaamisalueita. Defenderit, prospectorit ja analyzerit osoittivat toimivan reactoreita paremmin niin kauan, kun kyseessä oli kilpailullinen toimiala, mutta kun kyseessä oli merkittävästi säännöstellystä toimialasta, vastaavaa päihitystä ei enää ollut havaittavissa.

Miles & Snow'n luokittelulla on tärkeitä vahvuuksia. Se on suppea, mutta se vaikuttaa olevan vastuussa merkittävästä vaihtelusta organisaatioiden välillä. Se mahdollistaa strategian konstruktion toteuttamisen käytännössä muilla kuin toimialakohtaisilla termeillä. Luokittelulla on myös rajoituksia. Sen suppeutta voidaan pitää epätäydellisenä näkemyksenä strategiasta. Sen yleinen luonne jättää huomiotta toimialan ja ympäristön erityispiirteet (Hambrick 1983, 7). Kuitenkin esimerkiksi Snow & Hrebiniak (1980) korostivat, että erilaiset strategiset tyypit toimisivat yhtä hyvin kaikilla toimialoilla, edellyttäen, että strategia oli hyvin toteutettu.

Miles & Snow'n luokittelu on alun perin suunniteltu tulkitsemaan liiketoimintatason ilmiöitä, ja aiemmin sen soveltuvuudesta yritystason strategian tulkintaan ei oltu varmoja (Hambrick 1983, 7). Nykyisin sen voidaan kuitenkin nähdä tarjoavan hyvin tehokkaan työkalun organisaatioiden luokitteluun strategisten päätösten perusteella (Mayfield et al. 2007, 94).

Ennustajat

Prospector-yritykset voidaan yleensä luonnehtia edelläkävijöiksi tuotteiden, markkinoiden, teknologioiden ja liiketoiminnan suhteen. Prospector-organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, intensiivisemmin kuin muut strategiset ryhmät. Nämä yritykset kilpailevat usein stimuloimalla ja kohtaamalla uusia mahdollisuuksia. Prospector-organisaatioiden strategiaa voidaan kuvailla edelläkävijän etulyöntiasemaksi. (Hambrick 1983; Mayfield et al. 2007; Snow & Hrebiniak 1980; Zahra & Pearce 1990)

Prospectorit ylläpitävät laajaa ja jatkuvasti kehittyvää toimialuetta, seuraten samanaikaisesti monenlaisia toimintaympäristön olosuhteita ja tapahtumia etsiessään uusia tuote- ja markkinamahdollisuuksia. Ne luovat muutosta toimialalla satunnaisten tuotteiden ja markkinakehityksen avulla, kun joustavia, prototyyppisiä teknologioita käytetään rutinoitumattomissa olosuhteissa. Yritykset pyrkivät kohti alhaista muodollisuutta ja hajautettua ohjausta säilyttääkseen joustavuutensa. (Segev 1989, 502) Prospector-organisaatioiden huonon pärjäämisen voidaankin usein nähdä johtuvan esimerkiksi kohtuuttomista kustannuksista, kyvyttömyydestä kilpailla stabiileilla markkinoilla tai epäonnistumisista uusiin tuotteisiin liittyen (Hambrick 1983, 20).

Aiemmissä tutkimuksissa, esimerkiksi Rajagopalan & Finkelstein (1992) huomasivat, että johdon palkkiot prospector-organisaatioissa olivat korkeammat kuin palkkiot defender-organisaatioissa. Kuitenkaan Hambrickin (1983) tutkimuksessa työntekijätasolla ja Singh & Agarwalin (2002) tutkimuksissa toimitusjohtajatasolla ei löydetty tukea sille, että prospector-organisaatioissa palkittaisiin kokonaisuudessaan enemmän kuin defender-organisaatioissa, vaan tulokset olivat täysin päinvastaiset. Esimerkiksi toimitusjohtajat defender-yrityksissä tienaavat huomattavasti enemmän kokonaispalkkiona kuin prospector-yrityksissä, lukuun ottamatta

pitkän aikavälin kannustimia, jotka olivat prospector-organisaatioissa defender-organisaatioita korkeammat.

Puolustajat

Defender-strategiaa noudattavien organisaatioiden voidaan nähdä olevan ääripää verrattuna prospector-strategiaa noudattaviin organisaatioihin. Nämä yritykset omistautuvat vain vähän tai ei ollenkaan uusien tuotteiden tai markkinoiden kehittämiseen ja yleensä keskittyvät toimimaan intensiivisesti vain kapeilla markkinoilla toimialallaan. Nämä organisaatiot kilpailevat ensisijassa pohjautuen hintaan, laatuun tai palveluun. (Hambrick 1983; Snow & Hrebiniak 1980; Zahra & Pearce 1990) Defender–prospector -vertailu toimialojen välillä on kuitenkin kiistanalaista, sillä prospector-organisaatiota yhdellä toimialalla voidaan pitää defenderinä toisella toimialalla. (Singh & Agarwal 2002, 55)

Yrittäjille haastetta defender-yritysten parissa luo stabiilin toimintaympäristön luominen. Tässä onnistutaan luomalla yhden ytimen taktiikka, joka on erittäin kustannustehokasta ja jonka tavoitteena on kapean segmentin tavoittaminen koko potentiaaliselta markkina-alueelta. Toimintaympäristön uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen käytetään vain vähän aikaa ja hallinnolliset järjestelmät koskevat pääasiassa suunnittelua, kustannustehokkuutta, keskitettyä valvontaa ja toiminnallisten rakenteiden vakauden ylläpitoa. Defender-organisaatiot kasvavat päästäkseen käsiksi markkinaosuuksiin ja saattavat tehdä rajoitetusti myös tuotekehittelyä. Lopulta aito defender-organisaatio on kykenevä raivaamaan itselleen pienen markkinaraon ja ylläpitämään sen. Kilpailijoiden tunkeutuminen tähän saavutettuun markkinarakoon on hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. (Segev 1989, 502)

Päätöksentekoprosessit defender-organisaatioiden puitteissa on huomattavan konservatiivista. Ne menestyvät yleensä valituilla, rajatuilla markkinoilla ja tuotantometodeilla. Ne ovat myös hitaita mukautumaan ja

omaksumaan nopeita toiminnallisia muutoksia. (Mayfield et al. 2007, 96) Defender-organisaation huono suorituskyky voikin johtua kovasta hintakilpailusta. Usein vanhemmat, epäinnovatiiviset toimintaympäristöt ovat herkimpiä hintakilpailulle. Defenderin, jolla ei ole uusia tuotteita täytyy liittyä mukaan tiukkaan hintakilpailuun. (Hambrick 1983, 20)

Kuten aiemmin jo kerrottiin, johdon palkitsemisen on sanottu olevan defender-organisaatioissa matalampaa kuin prospector-organisaatioissa (Rajagopalan & Finkelstein 1992). Singh & Agarwal (2002, 50) sen sijaan totesivat toimitusjohtajien palkitsemista tutkiessaan, että kokonaispalkitseminen on korkeampaa defender- kuin prospector-organisaatiossa, mutta huomionarvoista oli myös, että prospector organisaatiossa esimerkiksi osakeperusteiset pitkän aikavälin palkkiot olivat korkeampia.

Samanlaisia tuloksia defender-organisaatioiden korkeammista palkkioista on saatu myös työntekijöiden palkitsemisen piiristä. Usein voitaisiin ajatella, että defender-organisaation rutinoituneet tuotantoprosessit eivät kaipaa yhtä osaavaa ja joustavaa työvoimaa kuin monimutkaisemmat prospector-organisaatiot. Tämän takia myöskään defender-organisaation työntekijöitä ei tarvitsisi palkita yhtä korkeasti kuin prospector-organisaatioita. Kuitenkin prospectoreilla on alempi keskimääräinen palkkiotaso verrattuna defender-organisaatioihin. Liekö syynä, että defeder-organisaatioiden täytyy palkita ainakin työntekijöitään korkeammin, koska tehtävät itsessään eivät ole erityisen palkitsevia, kuten tehtävät prospector-strategiaa noudattavassa organisaatiossa voivat olla, vaan enemmän yksitoikkoisia ja tylsiä. (Hambrick 1983, 23)

Analysoijat

Analyzer-organisaatioiden voidaan nähdä olevan välimuotoyrityksiä, sillä he tekevät vähemmän ja hitaampia markkina- tai tuotemuutoksia kuin prospector-yritykset, mutta ovat vähemmän innokkaita puolustamaan

stabiliteettia ja tehokkuutta kuin defender-yritykset. (Hambrick 1983; Snow & Hrebiniak 1980; Zahra & Pearce 1990) Analyzer-organisaatiot voivat osittain keskittyä painottamaan ainoastaan hintaa. Toinen tulkinta on, että pienikin analysaattorin toteuttama innovaatio pysähtyneellä toimialalla on osoitus sitoutumisesta kilpailla erilaistamisen, ennemmin kuin hinnan avulla. (Hambrick 1983, 20)

Organisaatio on kiinnostunut paikallistamaan ja hyväksikäyttämään uusien tuotteiden tai markkina-alueen mahdollisuuksia, kuitenkin pitäen organisaation pääpainon perinteisissä tuotteissa ja asiakkaissa. Näin ollen organisaatiolla on oltava kaksinkertainen teknologinen ydin, joka kattaa sekä vakaita että joustavia komponentteja. Analyzer-organisaatiot aloittavat uuden tuotteen ja asiakaskokeilut vasta kun elinkelpoisuus on toteutettu, ja tällöinkin imitoinnin avulla. Tällaisissa organisaatiossa markkinointi, suunnittelu ja tuotanto ovatkin tärkeässä osassa. (Segev 1989, 502)

Analyzer-organisaatiot pyrkivät usein kohti varovaista aktivismia, odottaen ensin, että uusien toiminta- ja menettelytapojen liiketoiminnalliset edut tulevat ilmi ennen uusien menetelmien käyttöönottoa. Analyzer-organisaatioiden johtajat eivät yleensä ole riskinottajia vaan omaksuvat todennäköisimmin varovaisemman lähestymistavan, tarkastelemalla tilannetta ennen päätöksentekoa. (Mayfield et al. 2007, 96)

Reagoijat

Muihin strategisiin tyypeihin verrattuna reactor-organisaatioilla ei näytä olevan yhtenäistä ja selkeätä strategiaa (Mayfield et al. 2007, 96). Koska ne eivät vaikuta noudattavan mitään tietoista strategiaa, niitä voisikin luonnehtia toimintahäiriöiseksi organisaatiotyyppiä (Singh & Agarwal 2002, 44). Ikuinen epätasapaino ja huono suorituskyky johtuvat usein reactor-organisaation kykenemättömyydestä vastata ympäristönsä vaatimuksiin. Tilanne johtuu usein siitä, että organisaation strategia on

määritelty epäselvästi, strategiaan mukautuvien rakenteiden ja prosessien luomiseen ei ole ollut tarvittavaa kyvykkyyttä ja organisaatiossa ylläpidetään strategiaa, joka on sopimaton muuttuneeseen ympäristöön. (Segev 1989, 502)

4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusprosessia ja siihen liittyviä seikkoja, kuten tutkimusmetodia, aineiston keruuta, aineiston analysointia sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2013 ja alun perin tarkoitukseni oli tehdä tutkielmani täysin erilaisella toimialalla toimivalle suurelle osakeyhtiölle. Suunnitelmat muuttuivat, kun ystäväni kertoi mielenkiintoiselta kuulostavasta osuuskuntatoimintaa käsittelevästä tutkimusaiheesta. Tämäkin aihe sai kuitenkin väistyä, kun ystäväni oma tutkimusprojekti laajeni yllättäen odottamattomasti, jonka takia hän kaipasi tutkimuspartneria jakamaan oman laajan aiheensa kanssaan. Näin pääsin mukaan tähän mielenkiintoiseen ja haastavaan hallintoelinten tehtäviä ja työn vaativuutta käsittelevään tutkimusprojektiin.

4.1. Tutkimusmetodi

Aineiston keruumenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus; siinä kerättiin tietoa joukolta ihmisiä standardoidussa muodossa. Kvantitatiivinen survey-tutkimus on tässä tapauksessa aineiston keruumenetelmä mielekkäin, sillä tutkittava joukko on hyvin suuri ja aihe on tutkimuskohteena vielä melko tuntematon ja uusi. Nyt kun perusteet on luotu, voidaan myöhemmin harkita aiheen tutkimista myös kvalitatiivisin menetelmin. (Hirsjärvi et al. 2009, 134; 137)

Vaikka painopiste tässä työssä oli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sisälsi se myös kvalitatiivisia elementtejä. Määrällistä ja laadullista tutkimusta ei tulisi pitää toistensa vastakohtina, sillä ne eivät sulje toisiaan pois tai kilpaile keskenään. Laadullisessa tutkimuksessa voi olla mukana kvantitatiivisia elementtejä ja määrällinen tutkimus sisältää aina kvalitatiivisuutta; tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen kyselylomaketutkimuksen rinnalla oli kvalitatiivista aineistonkeruutapaa edustavia avoimia kysymyksiä. Molempia tutkimusotteita tarvitaan siis

usein samassa tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Kyselylomaketutkimus on hyvin perinteinen tapa kerätä aineistoa. Se voidaan toteuttaa monella eri tavalla, ja suurimmat eroavaisuudet tapojen välillä liittyvät siihen, onko tutkija läsnä ja kerätäänkö aineistoa ryhmältä vai yksilöltä. Tässä tapauksessa kyselytutkimus suoritettiin sähköisenä kyselylomakkeella, joka sisälsi pääasiassa strukturoituja likert-asteikollisia väittämiä, mutta myös tarkentavia avoimia kysymyksiä. Tällaisen kyselytutkimuksen onnistumisen avain löytyykin kysymysten huolellisesta muotoilusta, sillä vastaajan ja tutkijan tulee ymmärtää kysymykset samoin. (Valli 2007, 102–103)

Sähköisen kyselyn haasteisiin kuuluu se, ettei voida olla täysin varmoja siitä, kuka kyselyyn oikeasti vastaa. Myös vastaamatta jättäminen on helppoa ja vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Etuja ovat sitomattomuus maantieteellisesti sekä aikaan. Sähköpostitse tehdyt sekä www-kyselyt ovat nykypäivää, ja ne poistavat tutkijan tekemät lyöntivirheet tuloksia syötettäessä sekä vähentävät tutkijan työmäärää. Tutkijan tulee tosin olla varma, että tutkittava ryhmä on kykenevä vastaamaan tietokoneen välityksellä tehtävään tutkimukseen. Kyseessä oleva tutkimus suoritettiin sähköisesti Internet-pohjaisen Webropol-ohjelman avulla sekä osa tiedosta saatiin suoraan organisaatioilta sähköpostitse. (Valli 2007, 106; 111)

4.2. Tutkimuspopulaatio ja aineiston kerääminen

Tutkimuspopulaatio eli perusjoukko koostui kolmen suomalaisen osuustoiminnallisen organisaation alueorganisaatioiden hallintohenkilöistä, mukaan lukien hallituksen, hallintoneuvoston ja edustajiston. Organisaatiot edustivat kuluttajaosuuskuntia, osuuspankkeja sekä keskinäisiä yhtiöitä, ja ne toimivat vähittäiskaupan ja palvelualan, pankkitoimialan sekä vakuutusalan piirissä.

Aineisto kerättiin kaikilta organisaatioiden X ja Y hallintoelinten jäseniltä, eli niiden kohdalla tarkasteltiin koko tutkimuksen kohteena ollutta perusjoukkoa eli populaatiota. Tällaisessa tilanteessa puhutaan kokonaistutkimuksesta. (Metsämuuronen 2009, 61) Organisaatiosta Z tutkimukseen otettiin mukaan kolme alueorganisaatiota, jotka valittiin mukaan ryväs- eli klusteriotannalla. Sen avulla organisaatioiden joukosta valittiin kolme erikokoista alueorganisaatiota; yksi pieni, keskikokoinen ja suurempi. Tämän jälkeen valittujen organisaatioiden hallintohenkilöille suoritettiin kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus on yleensä tutkimustapana harvinainen sillä koko populaation tutkiminen on usein kallista. Kokonaistutkimuksen tekeminen ei kuitenkaan ollut populaatiossamme mahdollista ja tutkimusaiheemme kannalta oli kattavampaa tutkia koko aineisto, sillä aiempaa tutkimusta aiheesta ei juuri ole. (Hirsjärvi et al. 2009, 179).

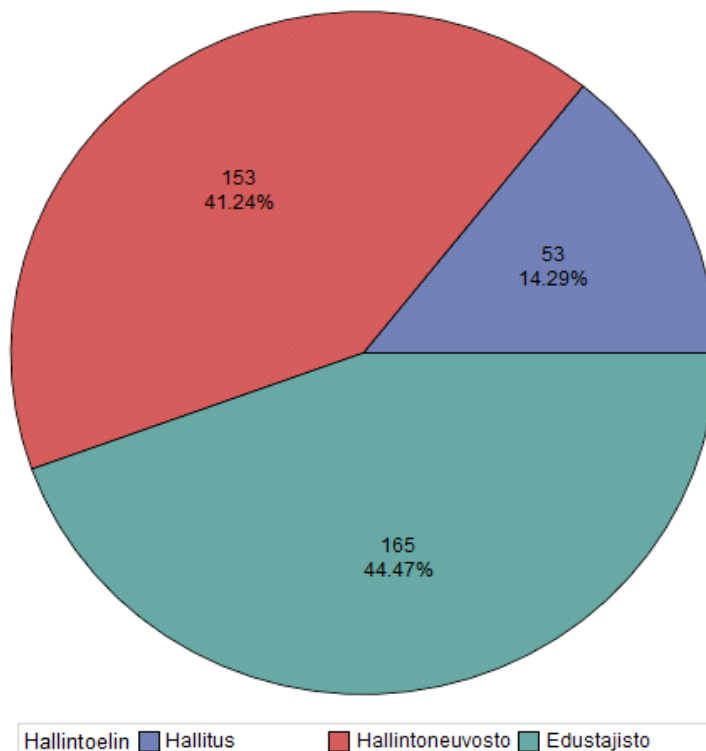
	Palautusprosentti	Vastausprosentti
X	404/1445= 28,0 %	371/1445= 25,7 %
Y	112/950= 11,8 %	82/950= 8,6 %
Z	35/155= 22,6 %	35/155= 22,6 %
Yht.	551/2550= 21,6 %	488/2550= 19,1 %

Kuvio 5 Vastaus- ja palautusprosentti

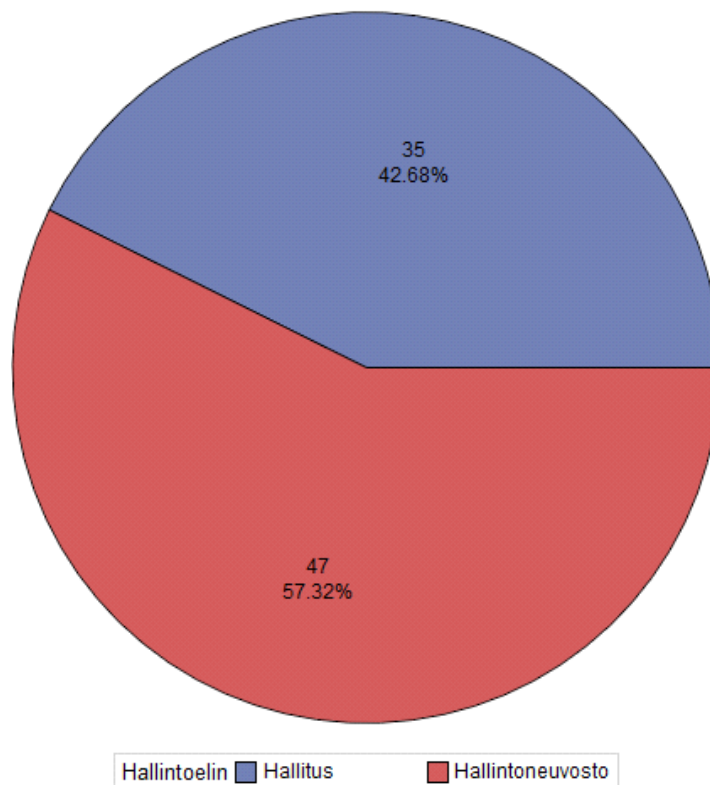
Tilaaajaorganisaation X osalta saimme hallintohenkilöiden sähköpostiosoitteet alueorganisaatioittain ja hallintotoelimittain, jonka ansiosta saimme lähetettyä kyselylomakelinkin henkilökohtaisella sähköpostilla 1445 henkilölle ja saimme myös lähetettyä muistutusviestejä kahteen kertaan. Saaduista 404 vastauksesta ainoastaan 371 oli käyttökelpoisia, johtuen siitä, että kaikki vastaukset eivät olleet systemaattisia ja olivat näin ollen epäluotettavia. Vastausprosentiksi organisaatio X:n osalta tuli 25,7 %. Organisaation Y osalta toimitimme vastauslinkin heidän yhteyshenkilölleen, joka toimitti sen eteenpäin organisaatiossa yhteensä 950 henkilölle. Heidän organisaatiostaan saimme 112 vastausta, joista 82 olivat käyttökelpoisia ja systemaattisia

ilman ilmeisiä vastausvirheitä. Vertailuorganisaatio Y:n vastausprosentti oli 8,6 %.

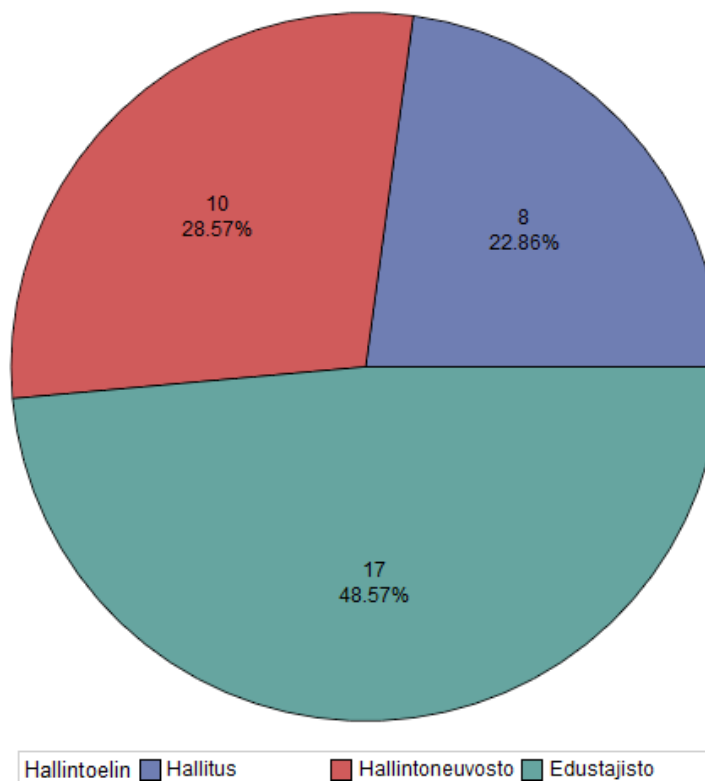
Organisaation Z osalta aineiston kerääminen toteutettiin aikataulullisesti myöhemmin ja suppeampana kuin kahden muun organisaation osalta. Mukana oli kolme erikokoista alueorganisaatiota koko organisaation sijaan. Lomake oli suppeampi ja siinä kartoitettiin ainoastaan tehtävien vaativuutta ja palkkiotasoa. Vertailuaineistoa saatiin myöhemmin mukaan otetusta organisaatiosta kiitettävästi. Organisaation Z osalta alueorganisaatioiden toimitusjohtajat välittivät linkin hallintoelintensä jäsenille. Kysely saavutti yhteensä 155 edustajistojen, hallintoneuvostojen ja hallitusten jäsentä ja vastauksia saatiin 35 kappaletta. Vertailuorganisaatio Z:n vastausprosentti oli 22,6 %.



Kuvio 6 Organisaation X vastaajat



Kuvio 7 Organisaation Y vastaajat



Kuvio 8 Organisaation Z vastaajat

Kaikista organisaatioista vastausprosentti oli yhteensä 19,1 %. Kuviossa 5 näkyviä palautusprosentteja laskettaessa mukaan on otettu kaikki palautetut vastaukset ja vastausprosentissa ainoastaan mukaan otetut, systemaattiset ja luotettavat vastaukset. Kuvioista 6, 7 ja 8 näkyvät vielä vastaajien hajautuminen hallintoelimiin ja vastausten määrä eri pääorganisaatioittain.

Tarkemmat palkkiotiedot organisaatiolta X kerättiin erillisellä sähköisellä palkkiokyselyllä, jonka linkki toimitettiin toimitusjohtajien sihteereille. Vastauksia saimme 20 alueorganisaatiosta. Organisaation Y kohdalla organisaatio koki käytännöllisemmäksi koota palkkiotiedot keskitetysti yhteen ja organisaation yhteyshenkilö toimitti tutkijoille sähköpostitse. Organisaation Z osalta palkkiotiedot saatiin kolmesta eri organisaatiosta suoraan heidän toimitusjohtajiltaan sähköpostitse.

4.3. Kyselylomakkeet ja aineiston analysointi

Kyselylomakkeiden teko oli pitkä prosessi, joka kesti läpi kesän 2013. Aiheen uutuudesta johtuen ei ollut mahdollista käyttää valmiita tutkimusaineistoja tai vastaavia, joten tutkimuksen suorittamiseksi oli luotava ja suunniteltava täysin uusi mittaristo ja hankittava kokonaan uusi aineisto. Aihe oli laaja joten lopulliset lomakkeetkin olivat pitkäkököjä

Kyselylomakkeita oli käytössä tämän tutkimuksen puitteissa kolme. Ensimmäisellä, laajimmalla kyselylomakkeella kartoitettiin pääorganisaatioiden X ja Y hallintoelinten tehtäviä, työn vaativuutta sekä palkitsemista (Liite 1). Kysely toimitettiin organisaation X jäsenille sähköpostitse saatujen sähköpostiluetteloiden mukaisesti. Tämä mahdollisti myös muistutusten lähettämisen kyselyyn vastaamatta jättäneille henkilöille. Organisaatio Y:ssä sen sijaan kontaktihenkilö toimitti kyselylomake-linkin alueorganisaatioiden hallintohenkilöille. Organisaation Z:lle luotiin tämän kyselylomakkeen pohjalta keväällä 2014 suppeampi

kyselylomake (Liite 3). Kyselyllä tutkittiin kolmen alueorganisaation työn vaativuutta.

Toinen kyselylomake lähetettiin organisaation X alueorganisaatioiden toimitusjohtajien sihteereille (Liite 2). Tällä kyselyllä kartoitettiin organisaation palkkiotasot ja siihen liittyvä informaatio. Organisaation Y osalta organisaatio koki helpommaksi koota itse tiedot yhteen ja tutkijat saivat ne sähköpostitse. Myös organisaatio Z:n palkkiotiedot saatiin sähköpostitse (Liite 4).

Tutkimuksen riippuvana eli selitettävänä muuttujana on hallintoelinten eri tehtävien kuukausittainen kokonaispalkkio. Kuukausittainen kokonaispalkkion kertymä valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska tilaajaorganisaatiossa on käytössä kuukausittaiset palkkiot vuosipalkkioiden sijaan. Organisaatiossa oli myös jo aiemmin tutkittu hallintoelinten palkitsemisen tasoa ja kyseisessä tutkimuksessa oli käytetty kuukausittaisia kokonaispalkkioita. Samanlaisten palkkioiden käyttäminen tutkimuksessamme oli myös tilaajaorganisaation kannalta järkevintä, sillä tällöin vertailu aiempaan tutkimukseen on yksinkertaisempaa. Niiden organisaatioiden kohdalla, jossa ei ollut käytössä kuukausipalkkioita, vaan vuosipalkkio, pyydettiin jakamaan vuosipalkkio 12 kuukaudelle. Alueorganisaatioittain lasketuista palkkiokertymistä laskettiin jokaiselle kolmelle pääorganisaatiolle keskiarvo, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

Kuukausittaisen kokonaispalkkion laskukaavassa kokouspalkkiot vuonna 2013 kerrottiin kokousten määrällä (vuonna 2012, organisaation Z kohdalla 2013) ja jaettiin 12 kuukaudelle. Tämän jälkeen mahdollinen kiinteä kuukausipalkkio ja kuukausittainen kokouspalkkio laskettiin yhteen eli kuukausittaisen palkkiokertymän laskukaava on:

Kuukausipalkkio € (2013) + [kokouspalkkio € (2013) x kokousten lkm. (2012) / 12kk].

Riippumattomien eli selittävien muuttujien yhteyttä ja vaikutusta on tarkoitus tutkia selitettävänä muuttujana olevaan palkitsemisen kuukausittaista kertymään. Tässä tutkimuksessa selittäviä muuttujia ovat toimintaympäristöä edustaneet toimintaympäristön dynaamisuus ja kilpailuympäristön kovuus, organisaation strategiaa edustaneet strategia ja strategiakäyttäytyminen sekä työn kokonaisvaativuusmuuttuja, joka rakentui kahdeksasta osa-alueesta: 1. tietotaidon laajuus ja syvyys, 2. itsenäisyys, ohjaus ja johtaminen, 3. vuorovaikutustaitojen tärkeys, 4. ongelmaratkaisuprosessi, 5. ongelmakentän haasteellisuus, 6. ongelmien vaatima ajattelu, 7. vastuun luonne, ja 8. vastuun suuruus. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain näiden muuttujien summaan, vaativuuden kokonaismuuttujaan.

Tutkimuksen kontrollimuuttujina ovat hallintoelin (hallitus, hallintoneuvosto, edustajisto) sekä tehtävä (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, jäsen). Tutkimuksen muuttujat on tarkemmin eritelty kuviossa X.

Selitettävä muuttuja	- Kuukausittainen palkkiokertymä
Selittävät muuttujat	- Toimintaympäristön dynaamisuus - Kilpailuympäristön kovuus - Kustannusjohtajuusstrategia - Eriilaistamisstrategia - Keskittymisstrategia - Strategiakäyttäytyminen - Työn vaativuus
Kontrollimuuttujat	- Hallintoelin - Tehtävä

Kuvio 9 Tutkimuksen muuttujat

Aineiston analysointi suoritettiin pääsääntöisesti tilastollisen tutkimuksen menetelmin. Aineiston analysointiin käytettiin tähän soveltuva SAS Enterprise Guide -ohjelmistoa. Aluksi aineistosta luotiin kuvailevaa tietoa, sekä muun muassa aiemmin eritetyt piirakkakuviot vastaajien jakautumista

eri hallintoelimiin organisaatioittain. Tämän jälkeen keskityttiin summamuuttujien muodostamiseen sekä laskettiin niille Cronbachin alfa-kertoimet reliabiliteetin varmistamiseksi. Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet eritellään tarkemmin seuraavan, reliabiliteettia ja validiteettia tarkastelevan, osion 4.4 kuviossa 10.

Eri hallintoelintehtävistä luotuja summamuuttuja tarkastellaan tässä työssä eri toimialojen välillä vertailemalla. Toimintaympäristön dynaamisuuden, kilpailuympäristön kovuuden, uuden etsimisen strategiakäyttämisenä ja työn kokonaisvaativuuden summamuuttujan sekä eri strategisten suuntausten (fokusointi, kustannusjohtajuus ja differointi) oli tarkoituksena olla regressioanalyysin perustana palkitsemisen oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa horisontaalisella tasolla. Strategioista differointi ja kustannusjohtajuus korreloivat vähäisesti palkitsemisen kuukausittaisen kertymän kanssa, joten ne jätettiin lopulta regressioanalyysin ulkopuolelle. Korrelaatiot esitetään edempänä kuviossa 29 regressioanalyysin yhteydessä.

4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan perinteisesti tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, millä laajuudella asteikko tuottaa johdonmukaisia tuloksia, jos ominaisuuksista tehdään uudelleenmittauksia. Eli kun tutkimus on toistettavissa, se on reliaabeli. Validiteetti sen sijaan viittaa siihen, missä määrin mittaus edustaa ominaisuuksia, jotka esiintyvät tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä. (Malhotra et al. 2012, 196)

Mittarin reliaabeliutta eli toistettavuutta voidaan laskea kolmella erilaisella tavalla: 1. toistomittauksilla, 2. rinnakkaismittauksilla tai 3. sisäisellä yhtenevyydellä. Tässä tutkimuksessa käytettyä sisäistä yhtenevyyttä eli

konsistenssia voidaan mitata Cronbachin alfalla tai faktorianalyysillä. Tässä työssä käytettiin Cronbachin alfaa. (Metsämuuronen 2009, 75–76)

Summamuuttuja	Cronbach alfa-kerroin
Edustajistotehtävät	0,79
Hallintoneuvostotehtävät	0,93
Hallitustehtävät	0,97
Puheenjohtajatehtävät	0,97
Toimintaympäristön dynaamisuus	0,53
Kilpailuympäristön kovuus	0,61
Uuden etsiminen strategiakäyttämisenä	0,73
Työn kokonaisvaativuus	0,86

Kuvio 10 Summamuuttujien alfa-kertoimet

Alfan arvon tulisi olla tarpeeksi korkea, jotta reliabelius voitaisiin todeta, ja aiemmin alfan arvoa 0,6 on pidetty alimpana hyväksyttävänä kertoimena. Tätä ei kuitenkaan voida pitää ehdottomana sääntönä. Tässä tarkasteltavista summamuuttujista kaikki muut ylsivät tähän 0,6 rajapyykkiin, paitsi toimintaympäristön dynaamisuus. Regressioanalyysistä jouduttiin kuitenkin karsimaan pois kokonaispalkitsemisen kanssa heikosti korreloineet muuttujat, jotka koskivat differointi- sekä kustannusjohtajuusstrategiaa. (Metsämuuronen 2009, 467)

Metsämuurosen (2009, 79) mukaan pitkä mittari on usein luotettavampi kuin lyhyt. Pitkä mittari tuo vaihtelua kokonaismittariin, joka aiheuttaa reliabiliteetin kasvua. Pienessä mittarissa näin ei pääse käymään. Mittarin skaala ei myöskään saa olla liian suppea, koska tällöin arvoihin tulee liian vähän vaihtelua. Tästä syystä loimmekin hyvin laajan mittariston ja käytimme seitsemänportaista likert-asteikkoa. Ja pyrimme näin, välttämään vähäistä varianssia ja kasvattamaan reliabiliteettia.

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kuvaa, ovatko tulokset yleistettävissä ja mihin ryhmiin. Sen

tarkoituksena on siis tarkastella kuinka yleistettävä tutkimus on. Tulosten tulisi olla yleistettävissä muihin osuustoiminnallisiin organisaatioihin maassamme. Tulee kuitenkin huomioida, että käsittelemämme organisaatiot ovat suurimpia maassamme, ja tässä työssä nähtävät tulokset sisältävät kaikista organisaatioista keskiarvot, jotka on laskettu useammasta alueorganisaatiosta. (Metsämuuronen 2009, 65)

Sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Se voidaan jakaa edelleen sisällön validiteetin sekä käsite- ja kriteerivalidiuteen. Sisällön validiteetti on määritelmänä hyvin teoreettinen. Sen tarkoituksena on tutkia mittarin käsitteiden teorianmukaisuutta ja operationalisoinnin oikeellisuutta ja käsitteiden riittävyyttä kattaa koko ilmiö. Käsitevaliditeetti menee pidemmälle ja sen tarkoituksena on yksittäisen käsitteen operationalisointi. Tiettyä käsitettä mittaavien osioiden tulee korreloida keskenään systemaattisemmin kuin muiden muuttujien kanssa. Tässä tutkimuksessa käytimme paljon aikaa käsitteiden operationalisointiin mittaristoa tehdessämme. Kriteerivalidiutta tarkastellaan vertaamalla mittarilla saatua arvoa validiteetin kriteerinä toimivaan arvoon. Käsite- ja kriteerivalidiutta mitataan usein korrelaatiokertoimen avulla. (Metsämuuronen 2009, 74–75)

5. PALKITSEMINEN, VAATIVUUS JA TEHTÄVÄT HORISONTAALISEN OIKEUDENMUKAISUUDEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa tarkoituksena on paneutua tutkimuksissa saatuihin tuloksiin ja niiden analysointiin. Aluksi käydään läpi palkitsemisen ja työn vaativuuden tasoja tutkituissa organisaatioissa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tehtäviä ja esitellään tulokset siitä, missä määrin hallintoelimissä paneudutaan kullekin hallintoelimelle oikeisiin tehtäviin. Tämän jälkeen selvitetään regressioanalyysin tuloksia siitä, missä määrin eri tekijät vaikuttavat palkitsemisen muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa paneudutaan strategian, toimintaympäristön sekä vaativuuden vaikutuksiin suhteessa kuukausittaiseen palkkiokertymään. Tämän jälkeen tehdään havaintoja ja analysoidaan horisontaalisesta palkitsemisesta aiemmin esiteltyjen tulosten perusteella. Luvun viimeisessä osiossa eli tutkimustulosten yhteenvetokappaleessa vastataan selkeästi työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5.1. Palkitseminen ja työn vaativuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli lähteä tarkastelemaan palkkioiden kertymien keskiarvoja sekä vaativuuden tasoa ja merkitystä palkitsemisen määräytymisessä suomalaisissa osuustoiminnallisissa organisaatioissa. Tässä osiossa kuukausittaisia palkkiokertymiä rinnastetaan saatuihin työn vaativuuden tuloksiin. Palkkion kuukausittaiset kertymät on laskettu seuraavanlaisella kaavalla:

$$\text{Kuukausittainen palkkiokertymä} = \text{kuukausipalkkio } \text{€} (2013) + [\text{kokouspalkkio } \text{€} (2013) \times \text{kokousten lkm. (2012)} / 12\text{kk}]$$

Tutkimusta varten luotiin hallintoelinten vaativuuden mittaamiseen sovelnut uusi mittaristo Hay Groupin perinteisen vaativuusmittariston osa-alueiden pohjalta. Hallintotyön vaativuutta mitannut lomake käsitti kahdeksan erilaista vaativuuden osa-aluetta, jotka ovat listattuna alla:

1. Tietotaidon laajuus ja syvyys
2. Itsenäisyys, ohjaus ja johtaminen
3. Vuorovaikutustaitojen tärkeys
4. Ongelmanratkaisuprosessi
5. Ongelmankentän haasteellisuus
6. Ongelmanratkaisujattelu
7. Vastuun suuruus
8. Vastuun luonne

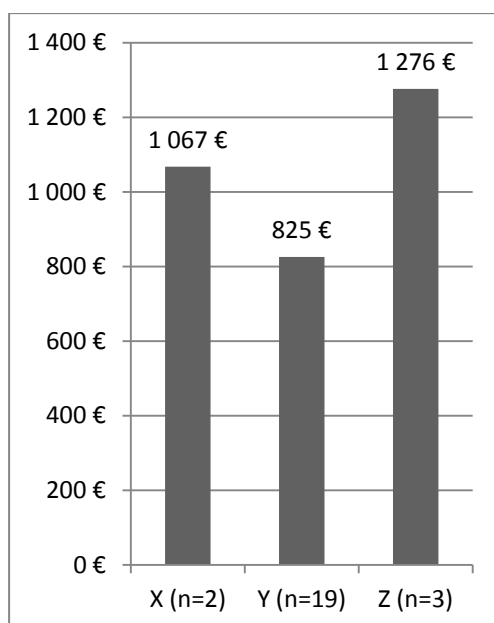
Tässä työssä edellä esitellyjä hallintotyön vaativuuden osa-alueita ei tarkastella erillisinä, vaan niistä on muodostettu summamuuttuja. Summamuuttujat laskettiin ensin jokaisesta kahdeksasta osa-alueesta erikseen. Tämän jälkeen luotiin vaativuuden kokonaissummamuuttuja näiden kahdeksan osa-alueen pohjalta. Seuraavaksi kolmen tutkitun organisaation kuukausittaisia kokonaispalkkioita verrataan näiden organisaatioiden kokonaisvaativuuden summamuuttujaan eri hallintoelimissä ja -tehtävissä. Havaintojen määrä n on sekä palkitsemisen että vaativuuden osalta kirjattu jokaiseen pylväsdiagrammiin kunkin organisaation yhteyteen

5.1.1. Hallitus

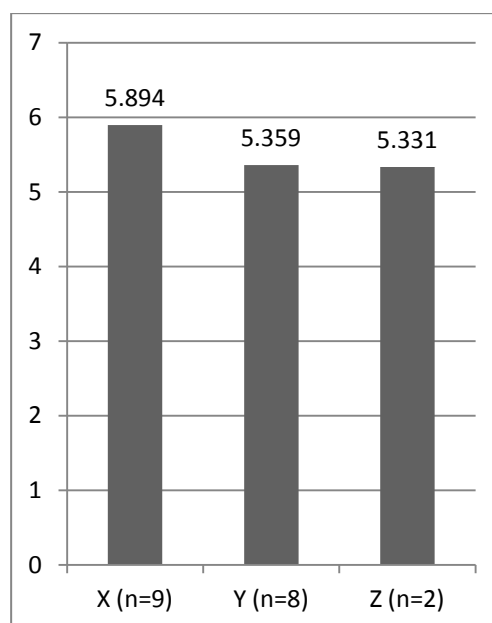
Seuraavaksi esitellään hallituksen palkkiot ja työn vaativuus tutkituissa organisaatioissa. Tulokset on jaoteltu eri tehtävien kesken erikseen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan sekä jäsenen kesken. Kuukausittainen palkkiokertymä rinnastetaan jokaisen organisaation eri tehtävien itselleen arvioimaan työn vaativuuslukuun. Core et al. (1999, 404) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatioissa, jossa toimitusjohtaja toimi myös hallituksen puheenjohtajana, palkitseminen olisi korkeampaa kuin organisaatioissa, joissa nämä tehtävät on eriytetty. Cyert et al. (2002, 466) havaitsivat, että palkkiot ovat tällaisessa tilanteessa 36 % korkeammat kuin tilanteissa, jossa kaksoisroolia ei ollut.

Puheenjohtajien palkitseminen ja työn vaativuus

Hallitusten puheenjohtajilla palkitseminen oli korkeinta organisaatiossa Z, jossa puheenjohtaja kuukausittainen kertymä oli keskimäärin 1276 € ja havaintoja 3 kappaletta. Kuten kuviosta 11 voidaan nähdä, seuraavaksi korkeinta palkitseminen oli organisaatiossa X, jossa palkkiokertymä oli 1067€ ja havaintoja oli tästä organisaatiosta kaksi. Alhaisin palkkiotaso hallitusten puheenjohtajien osalta oli organisaatiossa Y, josta havaintoja oli peräti 19 kappaletta ja keskimääräinen hallituksen puheenjohtajan palkkio oli 825 €.



Kuvio 11 Hallitus pj: palkkio



Kuvio 12 Hallitus pj: vaativuus

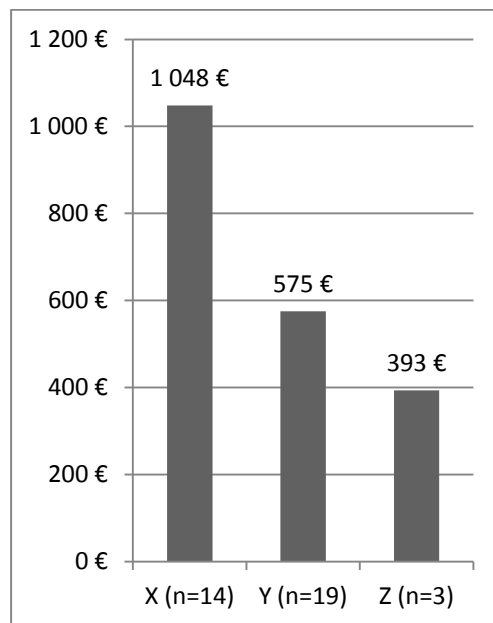
Vaativuuden osalta tulokset olivat kuitenkin erilaiset, kuten kuviosta 12 voidaan nähdä. Vaativimmaksi puheenjohtajatyön arvioivat organisaation X hallitusten puheenjohtajat, joita kyselyyn vastasi yhdeksän kappaletta. Organisaation X osalta vaativuusluku oli 5,894, kun se seuraavaksi toiseksi vaativammassa organisaatiossa Y oli 5,359. Y:stä vastaajia oli kahdeksan kappaletta. Korkeinta palkkiota saaneet organisaation Z puheenjohtajat, joita vastaajissa oli kaksi, arvioivat työnsä kuitenkin kaikkein vähiten vaativaksi kolmen pääorganisaation kesken.

Palkitsemisen osalta eroavaisuudet ovat melko suuria, organisaation X ja Z ero on yli 200 euroa sekä organisaation Y ja Z eroavaisuus on jopa noin 450 euroa. Vaativuudessa sen sijaan ei voida nähdä olevan samanlaisia eroavaisuuksia, vaan vertailuorganisaatiossa Y ja Z vaativuus on alhaisempaa kuin tilaajaorganisaatiossa X, mutta keskenään ne ovat hyvin samalla tasolla. Voidaan siis huomata, että hallitusten puheenjohtajien kohdalla palkitseminen ja työn vaativuus eivät täysin kohtaa, varsinkaan organisaation Z kohdalla.

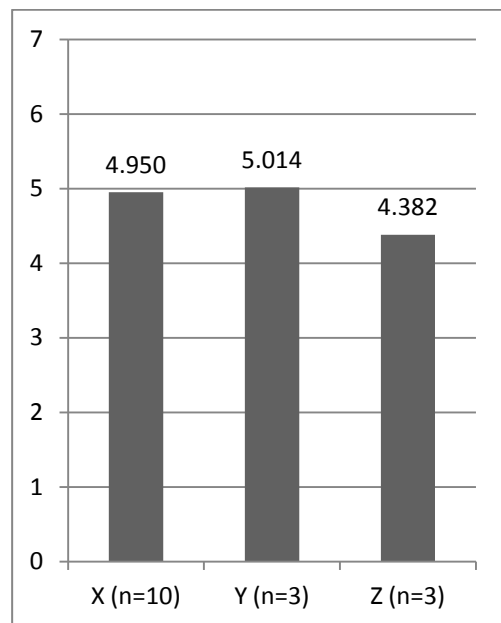
Esimerkiksi O'Reilly et al. (1988, 259) ovat todenneet, että jotkin toimialat ovat yksinkertaisesti omaksuneet käyttöönsä muita korkeampia palkkioita. Shiwakoti (2012, 260) taas totesi tutkimuksessaan, että pankkitoimialalla, jolla organisaatio Z toimii, palkkiot voivat olla toisia toimialoja korkeammat. Tulee myös huomioida, että luvun alussa mainitusta kaksoisroolista johtuen ainoastaan kaksi tutkittua alueorganisaatiota pääorganisaatiosta X olivat kykeneviä erottelemaan hallituksen puheenjohtajan palkkion toimitusjohtajan kokonaispalkitsemisesta omaksi osuudekseen, joten saatu palkkiosumma ei ole täysin vertailukelpoinen.

Varapuheenjohtajien palkitseminen ja työn vaativuus

Hallitusten varapuheenjohtajan osalta korkeinta palkkiota saivat organisaation X varapuheenjohtajat. Heidän keskimääräinen palkkionsa oli 1048 €, joka on keskiarvo 14 alueorganisaation hallituksen varapuheenjohtajan kuukausittaisesta palkkiokertymästä. Seuraavaksi korkein palkkiotaso oli organisaatiossa Y, jossa 19 alueorganisaation hallituksen varapuheenjohtajan palkkioiden keskiarvo oli 575 €. Viimeisempänä oli organisaatio Z, jossa kolmen hallituksen varapuheenjohtajan palkkion keskiarvo oli 393 €. Ero organisaatioiden X ja Z välillä on hyvin merkittävä.



Kuvio 13 Hallitus vpj: palkkio



Kuvio 14 Hallitus vpj: vaativuus

Hallitusten varapuheenjohtajista työnsä vaativimmaksi arvioivat organisaation Y kolmen alueorganisaation hallituksen varapuheenjohtajat. Heidän vaativuuslukunsa oli 5,014, kun seuraavana tulevan organisaation X oli vain hiukan alhaisempi, 4,950 ja havaintoja 10 kappaletta. Organisaation Z hallitusten puheenjohtajat arvioivat työnsä vähiten vaativaksi. Kolmen havainnon perusteella vaativuus oli 4,382.

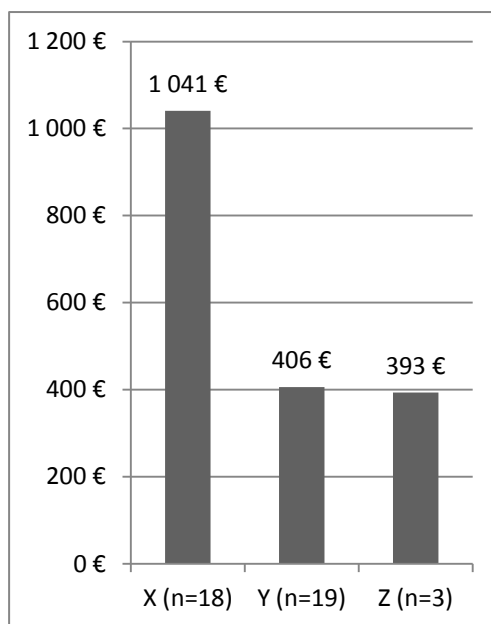
Vaikka organisaation Y työn vaativuus on hiukan suurempaa kuin organisaatiossa X, sen palkkiot eivät kuitenkaan hallituksen varapuheenjohtajan kohdalla ole samassa mittakaavassa korkeammat, vaan jäävät puoleen organisaatio X:n palkkioista. Organisaatiossa Z palkitseminen on huomattavasti alhaisempaa kuin kahdessa muussa ja työn vaativuus on myös hiukan alhaisempaa. Palkitsemisen ei siis voida nähdä olevan oikeassa suhteessa

Palkkioiden kertymäerot tämän tason tehtävässä johtuvat pääasiallisesti siitä, että organisaatiossa Z hallitusten varapuheenjohtajilla ei ole lainkaan kuukausittaista palkkiota, joten kertymä koostuu ainoastaan saaduista kokouspalkkioista. Organisaatioissa Y alueorganisaatioiden

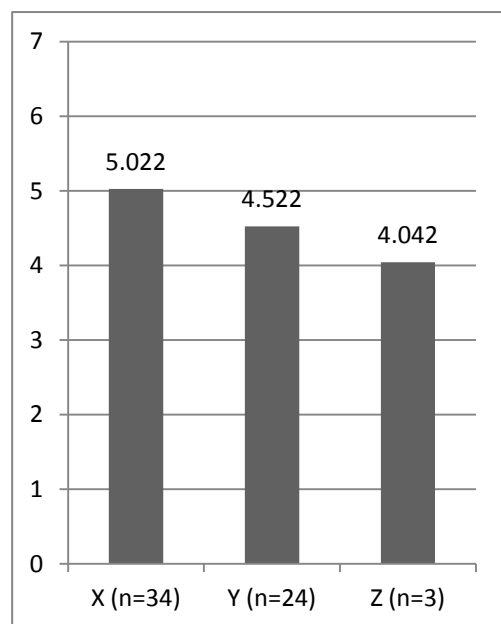
kuukausipalkkiot ovat huomattavasti pienempiä kuin keskimäärin organisaatiossa X, jonka erikokoisissa alueyhtiöissä kuukausipalkkioiden määrä vaihtelee suuresti.

Jäsenten palkitseminen ja työn vaativuus

Hallitusten jäsenten osalta palkitseminen on korkeimmalla tasolla organisaatiossa X; Kahdeksantoista alueorganisaation perusteella palkkiotasoksi muodostui 1041 €, kuten kuviosta 15 voidaan nähdä. Organisaatioiden Y ja Z hallituksen jäsenen palkkiot ovat hyvin samalla tasolla; organisaatiossa Y, jossa havaintoja oli 19 alueorganisaatiosta, kuukausittaisen kokonaispalkkion keskiarvo oli 406€ ja organisaatiossa Z kolmen havainnon perusteella 373€. Organisaation X palkkiot ovat siis huomattavasti korkeammalla tasolla.



Kuvio 15 Hallitus jäsen: palkkio



Kuvio 16 Hallitus jäsen: vaativuus

Kuten palkkiot myös vaativuus oli organisaatiossa X korkeammalla tasolla hallitusten jäsenten osalta. 34 havainnon perusteella työn vaativuusluku oli 5,022. Kuviosta 16 voidaan nähdä, että ero seuraavana tulevaan organisaatio Z:aan ei kuitenkaan ole yhtä merkittävä kuin ero palkkiossa.

Organisaatiosta Y havaintoja oli 24 kappaletta ja vaativuusluku 4,533. Organisaatio Z:sta havaintoja oli kolme ja sen vaativuusluvuksi muodostui 4,042.

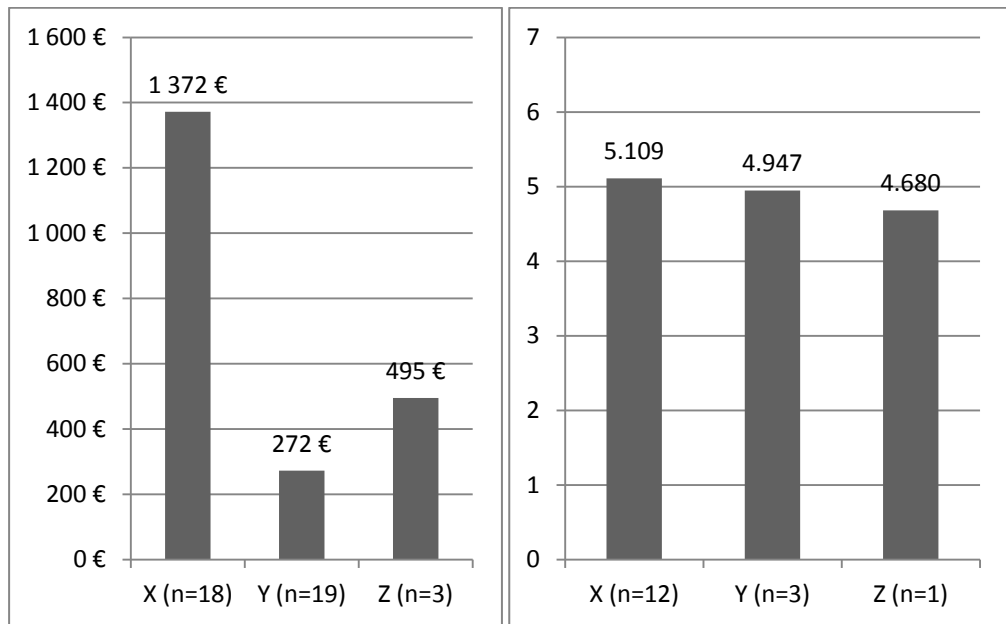
Kuten kuvioista voidaan havaita, hallitusten jäsenten palkitseminen on tilaajaorganisaatioissa huomattavasti korkeammalla tasolla kuin organisaatioissa Y ja Z huolimatta siitä, että ero vaativuudessa ei ole yhtä huomattava. Tässäkin tehtävässä palkitsemisero voidaan lähteä etsimään palkkion rakenteesta. Organisaatioissa Y ja Z se kertyy lähes täysin kokouspalkkioista, kun taas organisaatioissa X hallitusten jäsenet saavat sekä kuukausi- että kokouspalkkioita.

5.1.2. Hallintoneuvosto

Seuraavaksi esitellään hallintoneuvoston palkkiot ja työn vaativuus tutkituissa organisaatioissa. Tulokset on jaoteltu eri tehtävien eli erikseen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan sekä jäsenen kesken. Kuukausittainen palkkiokertymä rinnastetaan jokaisen organisaation eri tehtävien itselleen arvioimaan työn vaativuuslukuun.

Puheenjohtajien palkitseminen ja työn vaativuus

Hallintoneuvostojen palkitsemisessa jatkui sama linja sen suhteen, että palkkiot organisaation X osalta olivat korkeammalla tasolla suhteessa vertailuorganisaatioihin (kuvio 17). Hallintoneuvoston puheenjohtajalle maksettiin 18 havainnon perusteella keskimäärin 1372 € kuukausittaista kokonaispalkkiota. Organisaatio Z tuli toisena 495 € palkkiolla, joka oli muodostettu kolmen organisaation keskiarvona ja viimeiseksi jäi organisaatio Y 272 € kuukausittaisella palkkiolla, joka oli muodostettu 19 havainnon pohjalta.



Kuvio 17 Hallintoneuvosto pj: palkkio

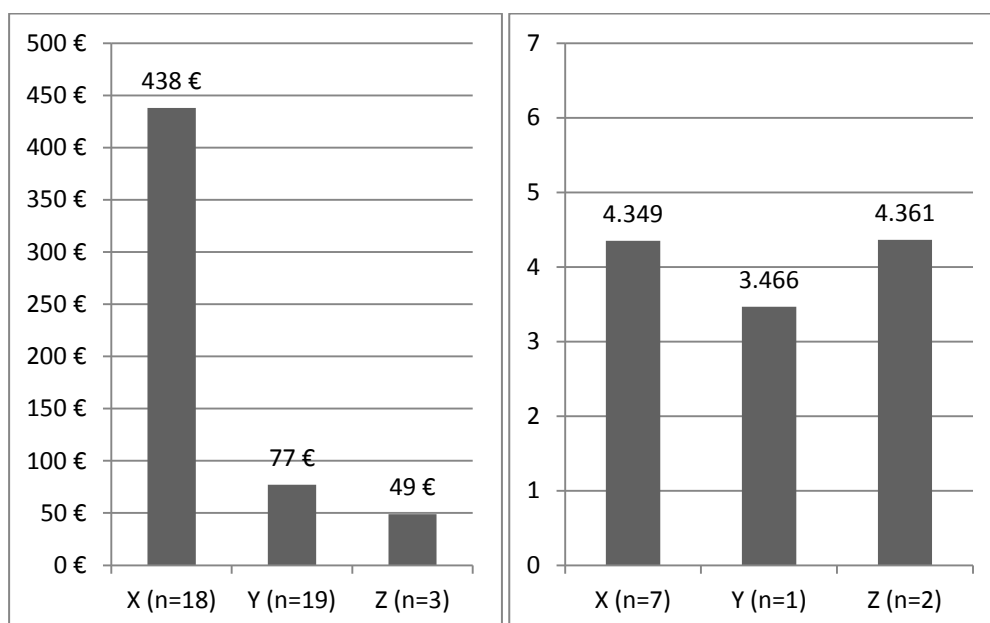
Kuvio 18 Hallintoneuvosto pj: vaativuus

Kuviosta 18 voidaan kuitenkin jälleen nähdä, että työn vaativuudella ei voida selittää tässäkään tilanteessa organisaation X korkeampia palkkioita tai organisaation Y matalia palkkioita. Vaativuus on kaikissa kolmessa organisaatiossa hyvin samalla tasolla hallintoneuvoston puheenjohtajien osalta. Organisaatiossa X 12 havainnon perusteella työn vaativuuden keskiarvoksi saatiin 5,109; organisaatiossa Y kolmen havainnon perusteella vaativuus oli 4,947 ja organisaatiossa Z yhden havainnon perusteella 4,680.

Ero palkkiokertymässä on yli tuhat euroa, mutta ero vaativuudessa on lähes olematon organisaatioiden X ja Y osalta. Palkkioiden eroavaisuuksia ei siis voida selittää työn vaativuudella, mutta ei myöskään aiemmin mainitulla toimialalla tai palkkion rakenteella, sillä kaikissa pääorganisaatioissa hallintoneuvostojen puheenjohtajille maksetaan sekä kuukausi- että kokouspalkkioita. Eroja täytyy siis lähteä etsimään syvemmillä.

Varapuheenjohtajien palkitseminen ja työn vaativuus

Hallintoneuvoston varapuheenjohtajan kuukausittainen kokonaispalkkio 18 havainnon perusteella 438 €. Se on huomattavasti suurempi kuin vertailuorganisaatioissa, kuten kuviosta 19 voimme nähdä. Seuraavana tulevassa organisaatiossa Y palkkio on 19 havainnon perusteella 77 € ja organisaatiossa Z kolmen havainnon perusteella 49 €.



Kuvio 19 Hallintoneuvosto vpj: palkkio

Kuvio 20 Hallintoneuvosto vpj: vaativuus

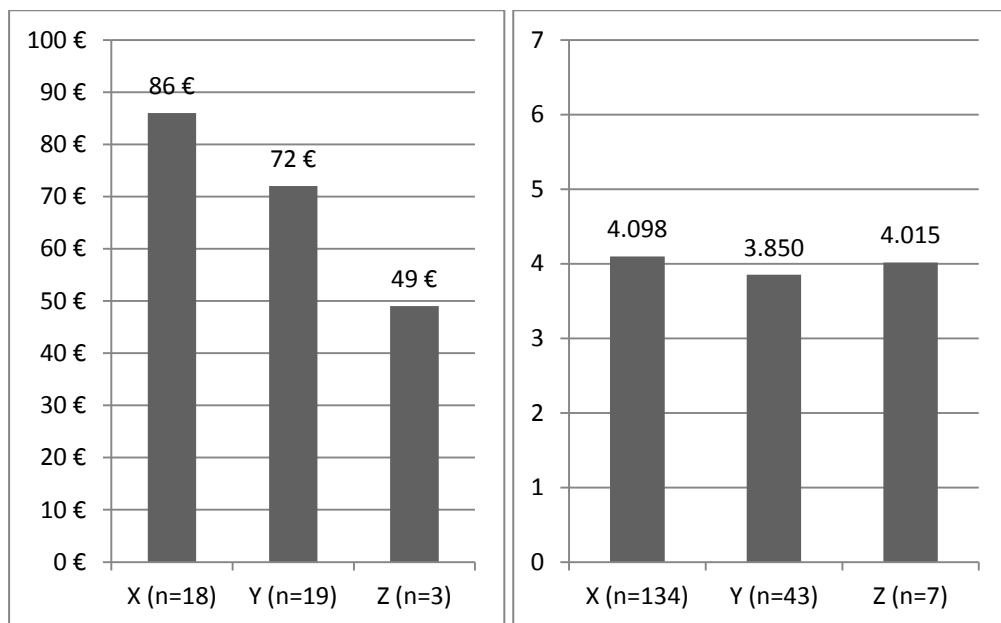
Hallintoneuvoston varapuheenjohtajien työn vaativuus on korkeimmillaan organisaatiossa Z, kahden havainnon perusteella se on 4,361. Lähes samalla tasolla on organisaatio X, jonka keskiarvo muodostui seitsemästä havainnosta, joiden perusteella vaativuuden keskiarvoksi muodostui 4,349. Organisaatiosta Y saatiin vain yksi havainto, jossa työn vaativuudeksi määriteltiin 3,466, kuten kuviosta 20 nähdään.

Palkitseminen on kummassakin vertailuorganisaatiossa huomattavasti alhaisempaa kuin tilaajaorganisaatiossa. Esimerkiksi organisaation Z osalta vaativuus on hiukan korkeampi kuin organisaatiossa X, mutta

palkitseminen on kuitenkin alhaisemmalla tasolla kuin organisaatioissa X ja Z. Organisaation X huomattavasti korkeamman palkkiokertymän selittää myös hallintoneuvostojen varapuheenjohtajien osalta palkkiorakenteen erot; organisaatiossa X palkkio koostuu sekä kuukausi- että kokouspalkkiosta, organisaatioissa Y ja Z ainoastaan kokouspalkkioista.

Jäsenten palkitseminen ja työn vaativuus

Hallintoneuvoston jäsenten palkitseminen on linjassa myös muiden palkitsemisesta saatujen tulosten kanssa. Organisaatiossa X, 13 havainnon perusteella, palkitsemisen keskiarvo on 86 €. Seuraavana organisaatio Y 19 havainnolla sai palkkion keskiarvoksi 72 € ja organisaatio Z kolmen havainnon perusteella hallintoneuvoston jäsenen kuukausittaisen kokonaispalkkion keskiarvo on 49 €. Nämä tulokset on nähtävissä kuviossa 21.



Kuvio 21 Hallintoneuvosto jäsen: palkkio

Kuvio 22 Hallintoneuvosto jäsen: vaativuus

Hallintoneuvostojen jäsenten työn vaativuus on melko samalla tasolla kaikissa kolmessa organisaatiossa, kuten kuviosta 22 havaitaan.

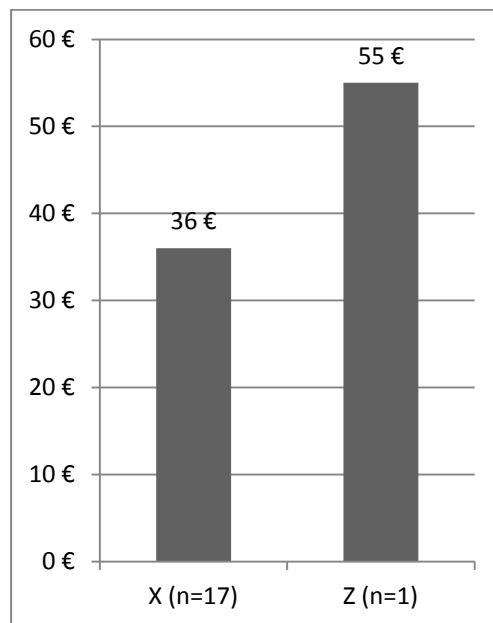
Organisaatiossa X työ on arvioitu vaativimmaksi, 134 havainnon perusteella vaativuusluvuksi on saatu 4,098, Organisaatiossa Z havaintoja oli seitsemän kappaletta ja vaativuusluvuksi tuli 4,015. Organisaatiossa Y vaativuus oli arvioitu matalimmaksi, 43 havainnon perusteella vaativuudeksi tuli 3,850.

Organisaatiossa Y palkitsemisen ja vaativuuden voidaan nähdä olevan melko samassa suhteessa keskenään kuin organisaatiossa X, sillä sekä vaativuus, että palkitseminen ovat Y:ssä hiukan X:ää alhaisemmat. Organisaatiossa Z palkitseminen on sen sijaan huomattavasti alhaisemmalla tasolla kuin organisaatiossa X, mutta vaativuus on kuitenkin samaa luokkaa X:n kanssa. Saman vaativuustason työstä maksetaan siis organisaatiossa Z huomattavasti alhaisempaa palkkiota kuin organisaatiossa X.

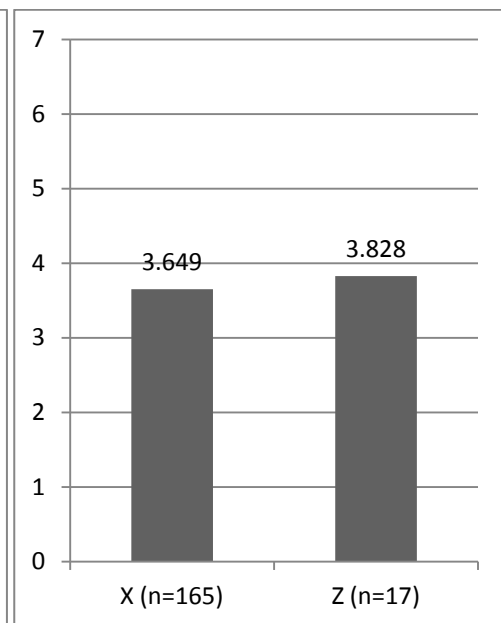
5.1.3. Edustajisto

Edustajiston tehtävänä on toimia osuustoiminnallisen organisaation ylimpänä vallankäyttäjänä ja päättävänä elimenä (Juutinen et al. 2002, 25). Jos edustajistoa ei oteta todesta eikä se tosiasiasa saa käyttää ylintä päätäntävaltaa vaan se toimii ikään kuin kumileimasimena (Taloussanomien 2006), tämä näkyisi myös vaativuudessa. Kumileimasinedustajistolle ei myöskään tarvitsisi maksaa palkkiota samassa määrin kuin vaativampaa ja omatoimisempaa työtä tekeväälle edustajistolle.

Edustajistojen osalta tulokset saatiin vain organisaation X ja Z osalta, sillä organisaatiossa Y ei ollut käytössä edustajistoja. Tulokset on nähtävissä kuviossa 23. Edustajistojen palkitseminen oli organisaatiossa Z 55€ eli korkeampaa kuin organisaatiossa X, jossa palkkion keskiarvo oli 36€. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että havaintojen määrä palkkioiden osalta oli organisaatiossa Z yksi ja organisaatiossa X 17.



Kuvio 23 Edustajisto: palkkio



Kuvio 24 Edustajisto: vaativuus

Työn vaativuuden osalta tulokset on kuvattu kuviossa 24. Organisaatiosta X havaintoja oli 165 ja organisaatiosta Z 17 kappaletta. Organisaation Z työn vaativuuden keskiarvo osoittautui korkeammaksi kuin organisaatiossa X. Vaativuusluku Z:n osalta oli 3,828 ja X:n osalta 3,649. Kuvioista X voidaan nähdä, että molemmat, sekä työn vaativuus että palkitseminen ovat edustajistojen osalta korkeampia organisaatiossa Z kuin organisaatioissa X.

5.2. Hallintoelinten tehtävät

Tehtävien eroavaisuuksia organisaatioiden välillä päästään tutkimaan ainoastaan organisaatioiden X ja Y osalta, sillä organisaation Z suppeampi tutkimus ei kattanut tätä tutkimuksen osa-aluetta. Tarkoituksena tässä työssä on tarkastella hallintoelinten tehtäviä ja sitä, missä määrin eri hallintoelinten jäsenet tosiasiansa kokevat tekevänsä niitä töitä, joita heidän kuuluisikin tehdä. Seuraavaksi on eroteltu hallitus-, hallintoneuvosto-, edustajisto- sekä puheenjohtajatehtävät.

5.2.1. Hallitustehtävät

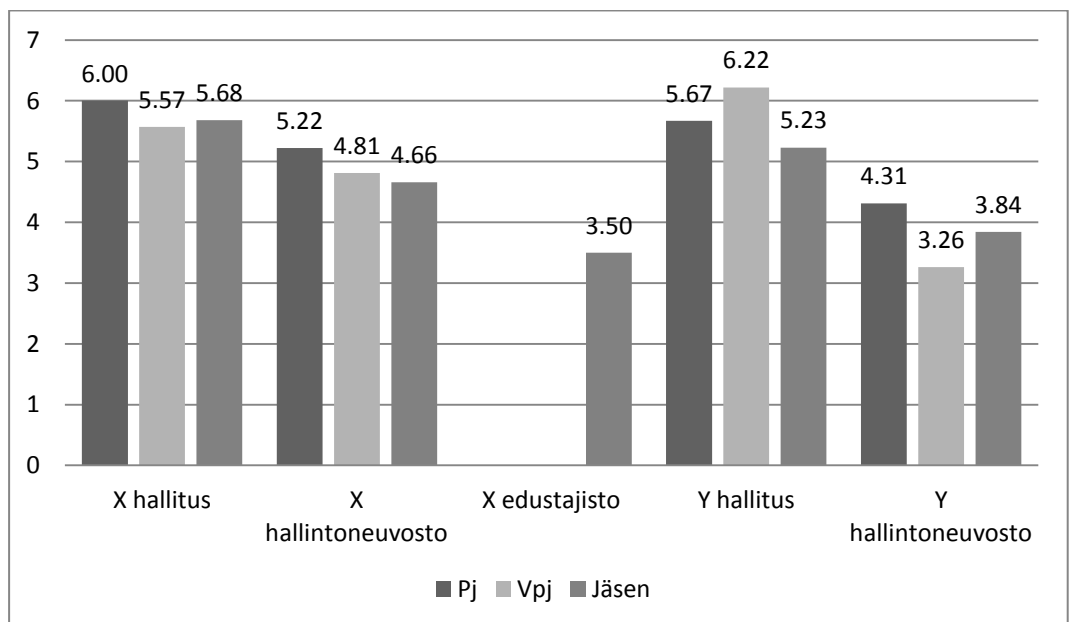
Osuustoiminnallisten organisaatioiden hallituksen tehtäviin kuuluu tavallisesti yleinen toimeenpano- ja hallintovalta sellaisissa asioissa, jotka ei ole laissa tai säännöissä määritelty muiden organisaation hallintoelinten vastuulle. Hallituksen työtä säätelevät hyvä hallintotapa ja osuuskunnassa vakiintunut käytäntö, mutta myös erilaiset säännökset. (Juutinen et al. 2002, 26)

Taulukko 1 Hallitusväittämät

	Väittämät hallitustehtävistä:
1.	Toimialan muutostrendien analysointi
2.	Yrityksen, sen liiketoiminnan ja palvelukyvyyn analysointi
3.	Yrityksen perustehtävän kannalta olennaisten markkinoiden ja kilpailun analysointi
4.	Yrityksen kumppanuuksien analysointi
5.	Yritysryhmän yhteistoiminnan analysointi
6.	Verkostoituminen yritykselle strategisesti tärkeän tiedon hankkimiseksi sen ympäristöstä
7.	Verkostoituminen yrityksen kannalta tärkeiden asioiden edistämiseksi sen ympäristössä
8.	Kilpailuetua luova strategiatyö
9.	Erialaisten osaamisten tietoinen yhdistäminen laadukkaiksi strategisiksi päätöksiksi
10.	Taloudellisen vastuun kantaminen yrityksen päätöksistä
11.	Sosiaalisen vastuun kantaminen yrityksen päätöksistä
12.	Ekologisen vastuun kantaminen yrityksen päätöksistä
13.	Keskeisten liiketoimintapäätösten mukauttaminen viranomaisten ohjaukseen
14.	Keskeisten liiketoimintapäätösten mukauttaminen keskusyhteisön (ryhmän) ohjaukseen
15.	Yrityksen johtoryhmän sparraaminen
16.	Yrityksen hyvästä hallinnosta ja johtamisesta huolehtiminen
17.	Yrityksen (oikeushenkilö) edun valvominen suhteessa eri sidosryhmiin (ml. omistajat)
18.	Toimivan johdon linjausten punnitseminen ja strategisten oletusten testaaminen
19.	Tavoitteiden asettaminen toimitusjohtajalle
20.	Strategioiden hyväksyminen
21.	Toteutustasovaatimusten asettaminen toimitusjohtajalle
22.	Yrityksen operatiivisen johdon ammattitaitoisuuden ja toiminnan sopivuuden arviointi
23.	Toimitusjohtajan palkkioiden määrittely

24.	Johtoryhmävalintojen kriteerien määrittely yhdessä toimitusjohtajan kanssa
25.	Toimitusjohtajan seuraajasuunnitelmien tekeminen ja päivittäminen
26.	Oman hallintoelimen toiminnan itsearviointi ja raportointi valitsijoille
27.	Hallintoelimen puheenjohtajan toiminnan arviointi

Hallituksen osalta tarkasteltiin edellä taulukossa 1 nähtäviä väittämiä ja sitä, missä määrin vastaajat koskivat kyseisten tehtävien kuuluvan omaan hallintoelintyöhönsä. Väittämässä on lueteltu 27 tehtävää, joita osuustoiminnallisen organisaation hallitusten tulisi hoitaa. Näiden perusteella on luotu summamuuttuja, jonka avulla tarkastellaan sitä, missä määrin eri hallintoelinten eri tehtävissä toimivat ihmiset tuntevat olevansa vastuussa kyseisistä tehtävistä.



Kuvio 25 Hallitustehtävät

Edellä mainittujen tehtävien hoitamisen eniten itselleen kuuluvaksi kokevat organisaation Y hallituksen varapuheenjohtajat luvulla 6,22 kun 7 on maksimi. Organisaation X osalta korkeimman arvon saa hallitusten puheenjohtajat. Kokonaisuudessaan molempien organisaatioiden hallitusten eri jäsenten voidaan nähdä kokevan edelliset hallitustehtävät omimmiksi enemmän kuin minkään muun hallintoelinten minkään tehtävien haltijat.

5.2.2. Hallintoneuvostotehtävät

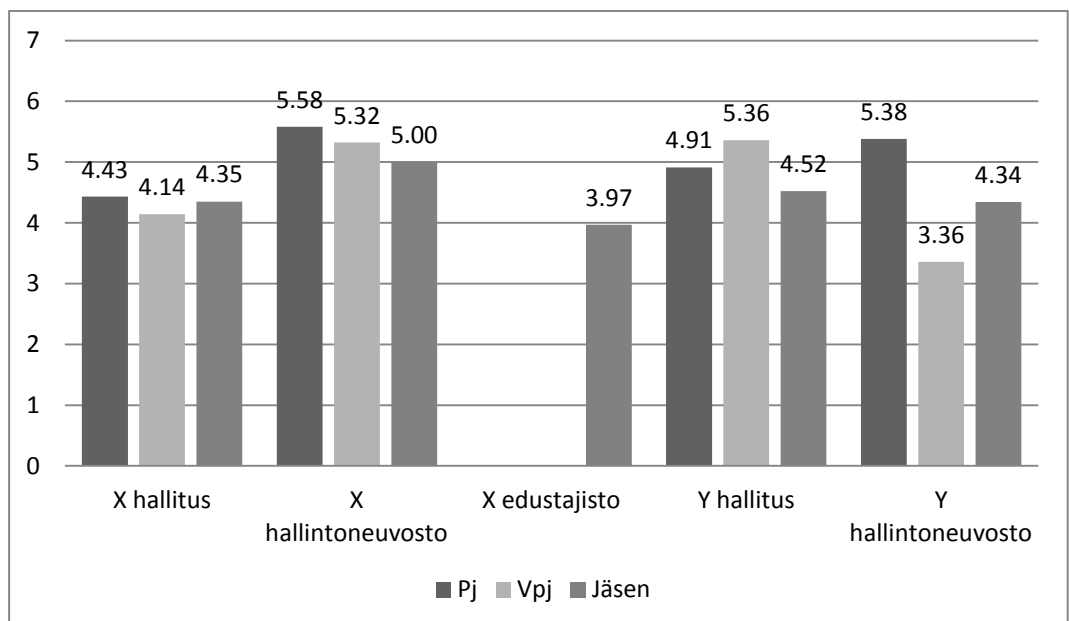
Hallintoneuvosto on itsessään osuustoiminnalliselle organisaatiolle vapaaehtoinen hallintoelin, mutta jos sellainen on olemassa, sen tehtäviin kuuluu laissa määrätty velvollisuus valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskunnan hallintoa. Osuuskunnan on annettava myös lausunto osuuskunnan tilinpäätöksestä edustajistolle. Hallintoneuvostolta vaadittavat tehtävät ovat laadultaan melko vaativia ja vaativatkin suorittajaltaan osaamista tämänkaltaiseen tehtävään. (Pöyhönen 2005, 114)

Taulukko 2 Hallintoneuvostoväittämät

	Väittämät hallintoneuvostotehtävistä:
1.	Hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan lainmukaisuuden valvonta
2.	Yrityksen sääntöjen ja ohjesääntöjen noudattamisen valvonta
3.	Viranomaisten päätösten, ohjeiden ja linjausten noudattamisen valvonta
4.	Keskusyhteisön päätösten, ohjeiden ja linjausten noudattamisen valvonta
5.	Lausunnon antaminen tilinpäätöksistä ja toimintakertomuksista
6.	Valvonnan suorittamiseksi tarvittavien tietojen ja raporttien hankkiminen
7.	Valvonnan kannalta olennaisten asioiden perusteellinen käsittely
8.	Yrityksen ohjesäännön sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden vahvistaminen
9.	Hallintoelinten jäsenlukumäärien vahvistaminen
10.	Valiokuntien jäsenvalintojen tekeminen
11.	Hallinnon, johdon ja henkilöstön palkitsemisen yleisten reunaehtojen määrittely
12.	Hallituksen jäsenten palkkiotasojen määrittely
13.	Hallituksen jäsenten valinta ja vapauttaminen tehtävistään
14.	Toimitusjohtajan valinta ja vapauttaminen tehtävistään
15.	Hallituksen ja toimitusjohtajan välisen työnjaon vahvistaminen
16.	Hallintojärjestelmän ja hallinnon toiminnan kehityskohteisiin puuttuminen
17.	Raporttien laadinta oman hallintoelimeni toimintaa valvovalle elimelle
18.	Yleisen toimiympäristön (talous, politiikka, kulttuuri, demografia, teknologia, ekologia) muutosten analysointi
19.	Yleistä toimiympäristöä koskevan tilannekuvan muodostaminen
20.	Hallitustyön tukeminen merkittäviä strategisia päätöksiä taustoittamalla
21.	Henkisen tuen antaminen hallituksen jäsenille

22.	Eri hallintoelinten välisten ristiriitojen sovittelu
-----	--

Edellä taulukossa 2 on lueteltu 22 tehtävää, joita osuustoiminnallisen organisaation hallintoneuvoston tulisi hoitaa. Vastauksista on muodostettu summamuuttuja, jonka perusteella tarkastellaan, kuinka organisaatioiden eri hallintoelinten vastuutehtävissä toimivat henkilöt nämä väittämät kokevat ja missä määrin he omasta mielestään ovat vastuussa hallintoneuvostolle kuuluvista vastuista.



Kuvio 26 Hallintoneuvostotehtävät

Edellä olevasta pylväsdiagrammeista kuviossa 26 voimme havaita, että eniten omimmiksi nämä edellä mainitut hallintoneuvostotehtävät kokivat organisaation X hallintoneuvoston puheenjohtajat luvulla 5,58 ja toisena organisaation Y hallintoneuvostojen puheenjohtajat luvulla 5,38. Organisaation X osalta tehtävät selvästi omimmiksi tuntevat kaikki hallintoneuvoston eri tehtävissä toimivat henkilöt. Organisaatiossa Y tilanne on kuitenkin erilainen. Seuraavaksi korkeimmat lukemat saivat hallituksen varapuheenjohtajat, puheenjohtajat ja jäsenet, tässä järjestyksessä. Vasta tämän jälkeen organisaation Y osalta sijoittuvat hallintoneuvoston jäsenet ja viimeisimpinä hallintoneuvoston varapuheenjohtajat. Vaikuttaakin, etteivät organisaation Y osalta

hallintoneuvostojen tehtävät ole aivan selviä henkilöille, joiden niitä tulisi hoitaa.

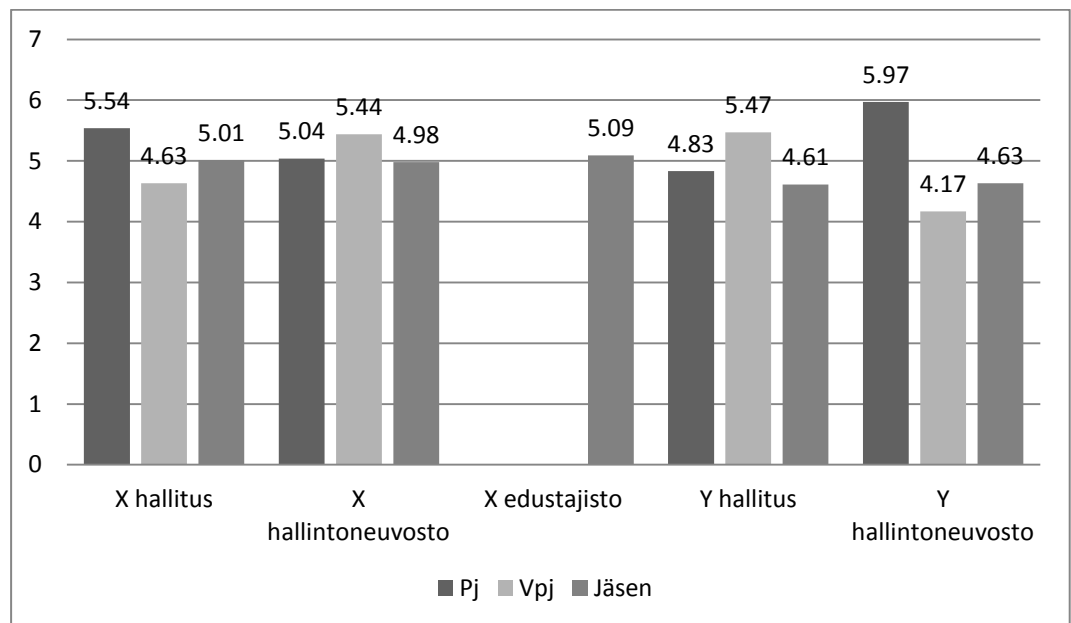
5.2.3. Edustajistotehtävät

Edustajisto on samalla tavoin kuin hallintoneuvostokaan ei ole pakollinen hallintoelin osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Sellainen voidaan kuitenkin asettaa organisaation niin halutessa hoitamaan osuuskunnan kokoukselle kuuluvia tehtäviä. Tällaisessa tilanteessa yleensä kaikki osuuskunnan kokoukselle kuuluvat tehtävät on siirretty edustajiston hoidettavaksi. Edustajiston tehtävistä säädetään osuuskunnan säännöissä. (Mähönen & Villa 2006, 37)

Taulukko 3 Edustajistoväittämät

	Väittämät edustajistotehtävistä:
1.	Yrityksen suoriutumisen ja taloudellisen tilanteen seuranta
2.	Yrityksen suoriutumisen ja taloudellisen tilan seurannassa tarvittavan tiedon hankinta
3.	Yrityksen avoimuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden valvonta
4.	Tuloslaskelman ja taseen vahvistaminen
5.	Tilikauden ylijäämää tai tappiota koskevat toimenpidepäätökset
6.	Päätökset koskien fuusioita tai yrityskauppoja
7.	Vastuuvapauspäätökset ja tähän liittyvät palautteet asianosaisille
8.	Hallintoneuvoston jäsenten valinta
9.	Omistajien kanssa keskusteleminen ja heidän tarpeidensa sekä odotustensa selvittäminen
10.	Omistajien yhteisen tahtotilan määrittely yhteistyössä muiden saman toimielimen jäsenten kanssa
11.	Yrityksen toiminnan perustelu omistajille ja muille sidosryhmille
12.	Yrityksen tarkoituksen viestiminen eri sidosryhmille

Edellä taulukossa 3 esitellään 12 väitettä, joiden perusteella muodostettiin summamuuttuja osuustoiminnallisen organisaatioiden edustajistotehtävistä. Organisaatiossa Z ei ollut käytössä edustajistoa, joten onkin mielenkiintoista nähdä, kuka nämä tehtävät kyseisessä tilanteessa kokee eniten olevan omalla vastuullaan.



Kuvio 27 Edustajistotehtävät

Edustajistotehtävien osalta tulokset olivat jopa hiukan yllättävät. Organisaatiossa X sekä hallitusten puheenjohtajat luvulla 5,54 että hallintoneuvoston varapuheenjohtajat luvulla 5,44 kokivat olevansa enemmän vastuussa edustajiston tehtävistä kuin edustajisto itse. Edustajiston luku organisaatiossa X edustajistotehtävien osalta oli seuraavaksi suurin, 5,09. Organisaatiossa Y hallintoneuvostojen puheenjohtajat saivat ehdottomasti suurimman luvun edustajistotehtäviä koskien, 5,97. Tätä seurasivat hallituksen varapuheenjohtajat luvulla 5,47. Loput jäivät vaatimattomammiksi kuin organisaation X edustajiston luku 5,09.

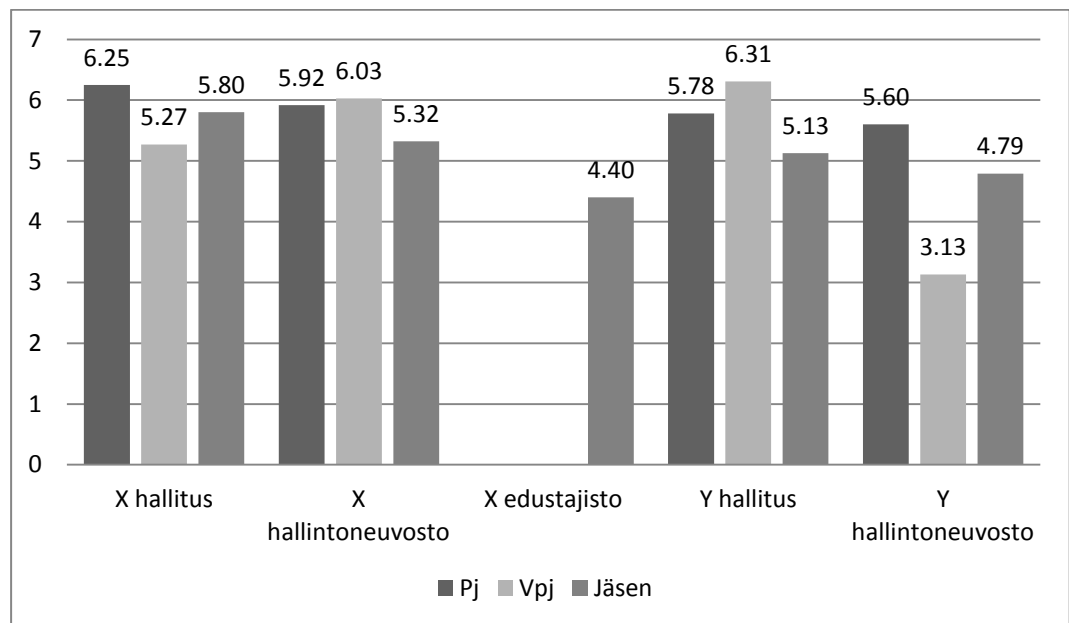
5.2.4. Puheenjohtajatehtävät

Eri hallintoelinten toimintaa suunnattujen tehtävien lisäksi tarkasteltiin myös väittämärypästä, jotka käsittivät erilaisia puheenjohtajatehtäviä. Puheenjohtajan tehtävänä hallintoelimessä on esimerkiksi pitää huoli siitä, että hallintoelin kokoontuu tarvittaessa. Esimerkiksi, jos hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja vaatii, on hallituksen puheenjohtajan kutsuttava edustajisto koolle. (Mähönen & Villa 2006, 44)

Taulukko 4 Puheenjohtajaväittämät

	Väittämät puheenjohtajatehtävistä:
1.	Hallintoelimen valvontaroolin toteutumisesta huolehtiminen
2.	Hallintoelimen jäsenten riittävästä ja laadukkaasta tiedonsaannista huolehtiminen
3.	Hallintoelimen tehtävien kattavaa toteutusta tukevan kokousasialistan laatiminen
4.	Perusteellisen asiainkäsittelyn mahdollistavan ajan varaaminen hallintoelimen kokouksiin
5.	Hallintoelimen edustaminen suhteessa muihin hallintoelimiin
6.	Palautteen antaminen valvottavalle hallintoelimelle
7.	Palautteen antaminen toimitusjohtajalle
8.	Valitsemansa hallintoelimen toimintaa tukevien sparraustilaisuuksien järjestäminen
9.	Oman hallintoelimensä roolin ja tehtävänkuvien kirkastaminen koko hallinnolle
10.	Tiiviin, avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen aikaansaaminen hallintoelimen jäsenten kesken
11.	Huomion tasapuolinen kohdistaminen käsiteltäviä asioita koskeviin eri näkökulmiin ja mielipiteisiin
12.	Taitava puheen johtaminen hallintoelimen kokouksissa
13.	Hallintoelimen laadukkaan toiminnan kannalta olennaisen osaamisen kartoitus
14.	Hallintoelimen koulutustarpeiden viestiminen koulutuksesta vastaaville tahoille
15.	Yrityksen edustaminen eri medioissa tärkeiden päätösten yhteydessä

Puheenjohtajatehtäviä mitattiin edellä taulukossa 4 lueteltujen 15 väittämän avulla. Edellä nähtävien väittämien vastauksista luotiin summamuuttuja, jota on tarkoituksena käyttää vertailtaessa sitä, kuka todellisuudessa kokee huolehtivansa puheenjohtajille kuuluvista töistä.



Kuvio 28 Puheenjohtajatehtävät

Korkeimmin vastuun puheenjohtajatehtävistä koki omakseen organisaation Y hallituksen varapuheenjohtajat, heidän lukunsa oli 6,31. Perässä seurasi organisaation X hallituksen puheenjohtajat luvulla 6,25. Hallintoneuvostojen osalta korkeimman lukeman organisaatiossa X sai hallintoneuvoston varapuheenjohtaja, 6,03, jota seurasi hallintoneuvoston puheenjohtaja luvulla 5,92. Organisaation Y hallituksen puheenjohtaja sai luvun 5,78 ja hallintoneuvoston puheenjohtaja 5,60. Yllättäjiä sen sijaan olivat erityisesti organisaatio Y:n hallintoneuvoston varapuheenjohtajien, mutta myös X:n hallituksen varapuheenjohtajien vastaukset, jotka olivat hyvin matalalla tasolla. Organisaation Y varapuheenjohtajan vastaus oli jopa alhaisempi kuin organisaation X:n edustajistojen jäsenien vastaukset puheenjohtajien tehtäviin.

5.3. Tekijät palkitsemisen taustalla

Palkitsemisen horisontaalista ulottuvuutta lähdettiin tässä tutkimuksessa selittämään jo aiemmin esitellyn vaativuusulottuvuuden lisäksi myös perinteisimmillä toiminta- ja kilpailuympäristöllä sekä strategisella näkökulmalla. Varsinkin strategista ulottuvuutta palkitsemisen yhteydessä

on tutkittu hyvin laajasti, erityisesti myös tässä tutkittuja Miles & Snow'n ja Porterin luokitteluja. Esimerkiksi Balsam et al. (2011, 1192) vahvisti tutkimuksessaan palkitsemisen ja strategian välillä olevan vahvan yhteyden. Barkema & Gomez-Mejia (1988, 139) ovat taas olleet sitä mieltä, että mitä monimuotoisempi ja kilpailullisempi organisaation toimiala ja ympäristö ovat, sitä korkeammin hallintohenkilöitä tulee palkita. Työn vaativuus on ollut käytössä monissa työtehtävissä ja organisaatioissa jo vuosikymmeniä, ja se on tärkeä väline palkitsemisen suunnittelussa (Patton 1977, 8). Nyt sen merkitystä on tarkoitus mitata myös hallintoelintasolla.

Ennen regressioanalyysin tekemistä muuttujien vaikutuksen selvittämiseksi palkitsemisessa, muodostettiin toimintaympäristön dynaamisuudesta, kilpailun kovuudesta, uuden etsimisestä strategiakäyttäytymisenä sekä työn kokonaisvaativuudesta summamuuttujat. Porterin mukaisia eri strategisia luokkia mitattiin yksittäisillä muuttujilla, eikä summamuuttujia näin ollen niille laskettu. Tämän jälkeen voitiin tarkastella muuttujien korrelaatiota palkkion kuukausittaisen palkkiokertymän kanssa. Lineaarisen regressioanalyysin onnistumisen edellytyksenä on, että selitettävä muuttuja on normaalijakautunut, joten kuukausittaisen palkkiokertymästä luotiin logaritmimuunnos.

Korrelaatioiden perusteella valittiin regressioanalyysiin mukaan otettavat muuttujat, jotka on esitetty kuviossa 29. Kuten kuvioista voi havaita, työn vaativuuden ja palkitsemisen välinen korrelaatio oli selkeästi korkein (0,533). Myös kilpailuympäristön kovuus (0,275), markkinafokusointi-strategia (0,186), toimintaympäristön dynaamisuus (0,185), ja uuden etsiminen strategiana (-0,108) korreloivat kohtuullisesti palkitsemisen kuukausittaisen kertymän kanssa, joten ne päätettiin ottaa mukaan regressioanalyysiin. Sen sijaan kustannusjohtajuus- ja differointistrategia, osoittivat heikompa korrelaatiota palkitsemisen kanssa, joten ne jätettiin toteutetun regressioanalyysin ulkopuolelle.

Selittävä muuttuja	Korrelaatio (logaritmi palkkioon)
Toimintaympäristön dynaamisuus (Dynaamisuus_sum)	0,185
Kilpailun kovuus (Kilpailu_sum)	0,275
Strategiana markkinafokusointi (Strategia1_k)	0,186
Strategiana kustannusjohtajuus (Strategia4)	0,073
Strategiana differointi (Strategia6)	-0,076
Uuden etsiminen -strategia (Strategiak_sum)	-0,108
Työn vaativuus (Vaativuuden summamuuttuja)	0,533

Kuvio 29 Korrelaatiot palkkiomuuttujaan

Regressioanalyysillä saadut tulokset ovat näkyvissä kuviossa 30, ja regressioanalyysitaulukko itsessään löytyy liitteestä 5. Työn vaativuus, markkinafokusointi-strategia, kilpailun kovuus sekä uuden etsiminen eli prospector-strategia osoittautuivat tilastollisesti merkittäviksi selittäjiksi. Tilastollisesti merkittävän selittävän muuttujan $Pr > |t|$ on pienempi kuin valittu riskitaso (0,05). Työn vaativuuden osalta se oli $<.0001$, markkinafokusointi strategian osalta 0.0005; kilpailun kovuuden osalta 0.0024 sekä prospector-strategian osalta 0.0021. Niiden voidaan siis olettaa vaikuttavan palkkiotasoon, jos tutkimus toistettaisiin joissakin muissa organisaatioissa. Malli on kokonaisuudessaan tilastollisesti merkitsevä, sillä $Pr > F$ on $<.0001$ ja se selittää 34,82 % kuukausittaisen palkkion muodostumisesta.

Työn vaativuus osoittautui merkittävimmäksi tekijäksi palkkiotasojen määrittelyssä. Yksinään työn vaativuus selittää palkkioiden tasosta 21,4 % ja sen beta-kerroin on 0,491. Työn vaativuuden ero muihin palkitsemiseen vaikuttaneisiin muuttujiin on hyvin selkeä. Työn vaativuusarviointi on ymmärretty jo aiemmin esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa (Smith & Nethersell, 2000), mutta viimeistään nyt sen arvo ja merkitys myös hallintotyön yhteydessä tuli esille.

Selittävä muuttuja	Korrelaatio palkitsemisen kanssa	Muuttuja selittää yksinään palkkiokertymästä	Kun selittävä muuttuja kasvaa yhden yksikön, palkitsemisen kuukausittainen kertymä kasvaa seuraavana esitettävän määrän
Työn vaativuus	0,533	21,4 %	0,491
Strategiana markkina-fokusointi	0,186	2,1 %	0,147
Kilpailun kovuus	0,275	1,6 %	0,132
Uuden etsiminen strategia-käyttäytymisenä	-0,108	1,6 %	-0,129
Toiminta-ympäristön dynaamisuus	0,185	0,2 %	0,046

Kuvio 30 Regressioanalyysin tulokset

Monien aiempien palkitsemistutkimuksien yhteydessä strategia on usein nostettu tarkastelun kohteeksi (esimerkiksi Balsam et al. 2011). Tutkimuksemme perusteella strategia vaikuttaa palkkiotasoon, mutta ei samalla intensiteetillä kuin työn vaativuus. Fokusointistrategia oli toiseksi merkittävin palkkioiden määrittelijä. Sen selitysosuus yksinään oli 2,1 % ja sen beta-kerroin oli 0,147. Kolmantena mallin selittäjänä voidaan nostaa esille kilpailun kovuus, jolla tutkittiin organisaation kilpailuympäristön

kovuutta. Kilpailun kovuus selitti palkkiotasoa yksinään 1,6 %:n verran ja sen beta-kertoimeksi tuli 0,132.

Neljäntenä esille nostamisen arvoisena selittäjänä oli uuden etsiminen strategiakäyttäytymisenä, joka selitti yksinään myös 1,6 % kuukausittaisesta palkkiokertymästä ja sen beta-luku oli -0,129. Tulos on mielenkiintoinen, sillä sen mukaan mitä vahvemmin organisaation toteuttaa prospector-strategiaa, sitä alhaisempi on palkkiotaso. Tulos on siis osittain yhtenevä esimerkiksi Singh & Agarwalin (2002) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan prospector-organisaatioissa ei saadakaan odotetunlaisia markkinatasoa korkeampia palkkioita. Malliin oli otettu mukaan myös toimintaympäristön dynaamisuus, sillä se korreloi kiitettävästi kuukausittaisen palkkiokertymän kanssa. Se ei kuitenkaan regressioanalyysissä osoittautunut merkittäviksi palkitsemisen selittäjäksi.

5.4. Palkitsemisen horisontaalinen ulottuvuus

Ezzamel & Watsonin (2002, 228) tutkimuksen mukaan palkkioiden suhde työpanokseen ja niiden ulkoinen yhtenevyys verrattuna toisiin organisaatioihin on tärkeä tekijä, jotta tyytyväisyys organisaatioon säilyisi. Vertailuja vallitseviin markkinatasoihin voidaan siis kutsua horisontaaliseksi oikeudenmukaisuudeksi. Palkitsemisen horisontaalista ulottuvuutta lähdettiin lähestymään vertailemalla edellä esiteltyjä saatuja tuloksia palkitsemisesta, työn vaativuudesta sekä hallintoelinten tehtävistä. Edellä esitellyt tasot kyseisistä muuttujista on esitetty kuviossa 31. Tehtävien osalta kuvioon merkittiin erikseen kaksi eri tehtäväluokkaa. Ensimmäinen, missä määrin esimerkiksi hallintoneuvostojen puheenjohtajat kokevat vastaavansa oman hallintoelimensä tehtävistä (he-tehtävät). Toisessa tehtäväsarakeessa (pj-tehtävät) nähdään se, missä määrin puheenjohtajat sekä varapuheenjohtajat kokevat tekevänsä puheenjohtajatehtäviä.

Kuviossa 31 on värjätty sinisellä korkeimmat arvot palkkioiden kuukausittaisten kertymien keskiarvoista, työn vaativuudesta ja tehtävistä (sekä hallintoelin että puheenjohtaja). Alhaisin arvo on värjätty punaisella. Horisontaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta voidaan huomata, että lähtökohtaisesti organisaation X palkkiot ovat korkeammalla tasolla kuin organisaatioissa Y ja Z. Alhaisin palkkio taso sen sijaan löytyy organisaatiosta Z. Sama linja on myös vaativuudessa; organisaatiossa X hallintoelintyö on arvioitu useimmiten haastavammaksi kuin toisissa organisaatioissa ja organisaatio Z taas vähien vaativaksi. Myös tehtävien osalta organisaatio X saa pääasiassa korkeammat kuin ainoa vertailuorganisaatio Y, niin eri hallintoelinten- kuin puheenjohtajatehtävienkin osalta.

		Palkkio (€)			Vaativuus (1-7)			Tehtävät (1-7)			
		X	Y	Z	X	Y	Z	he		pj	
								X	Y	X	Y
Hallitus	Pj	1067	825	1276	5,89	5,36	5,33	6,00	5,67	6,25	5,78
	Vpj	1048	575	393	4,95	5,01	4,38	5,57	6,22	5,27	6,31
	Jäsen	1041	406	393	5,02	4,52	4,04	5,68	5,23	-	-
Hallintoneuvosto	Pj	1372	272	495	5,11	4,95	4,68	5,58	5,38	5,92	5,60
	Vpj	438	77	49	4,35	3,47	4,36	5,32	3,36	6,03	3,13
	Jäsen	86	72	49	4,10	3,85	4,02	5,00	4,34	-	-
Edustajisto	Jäsen	36	-	55	3,65	-	3,83	5,09	-	-	-

Kuvio 31 Palkkioiden, vaativuuden ja tehtävien horisontaalinen ulottuvuus

Kuviosta 32 voidaan vielä nähdä vertailuorganisaatioiden prosentuaaliset eroavaisuudet palkkioiden, vaativuuden ja tehtävien (vain Y) osalta organisaatioon X verrattuna. Kuviosta on värjätty siniseksi kohdat, jossa suhde on yli 100 % eli toisessa organisaatiossa on tilaajaorganisaatiota suurempi lukema. Punaisella on kirjattu suurimmat eroavaisuudet, jotka ovat alle 50 % organisaation X lukemista.

		Palkkiot		Vaativuus		Tehtävät	
		Y/X	Z/X	Y/X	Z/X	Y/X (he)	Y/X (pj)
Hallitus	Pj	77,3 %	119,6 %	90,9 %	90,4 %	94,5 %	92,5 %
	Vpj	54,9 %	37,5 %	101,3 %	88,5 %	111,7 %	119,7 %
	Jäsen	39,0 %	37,8 %	90,0 %	80,5 %	92,1 %	-
Hallintoneuvosto	Pj	19,8 %	36,1 %	96,8 %	91,6 %	96,4 %	94,6 %
	Vpj	17,6 %	11,2 %	79,7 %	100,3 %	63,2 %	51,9 %
	Jäsen	83,7 %	57,0 %	93,9 %	98,0 %	86,8 %	-
Edustajisto	Jäsen	-	152,8 %	-	104,9 %	-	-

Kuvio 32 Prosentuaaliset erot palkkioissa, vaativuudessa ja tehtävissä

Prosentuaalisesti suurimmat eroavaisuudet löytyivät pääasiassa palkkioista. Vaativuuden ja tehtävien osalta vaihtelu oli huomattavasti vähäisempää ja eroavaisuudet jäivät prosentuaalisesti pienemmiksi. Horisontaalisen oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä tapahtuvan kaikkien organisaatioiden suhteen yhdenmukaisesti jollakin tasolla ainoastaan hallitusten jäsenten sekä edustajistojen kohdalla. Vaativuus ja tehtävät eivät siis täysin kykene selvittämään palkkioiden eroavaisuuksia. Regressioanalyysin tulosten mukaan strategian tai toimintaympäristön

muuttujien osuus mallin selittäjinä olivat niin vähäiset, ettei niidenkään voida nähdä selittävän palkkioiden suuria eroja organisaatioiden välillä hallituksen varapuheenjohtajan ja jäsenen sekä hallintoneuvoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan osalta.

Ainoa ilmiselvä selittäjä suurimmille palkkioeroavaisuuksille löytyi palkkiorakenteesta. Organisaatiossa X hallituksen jäsenet sekä hallintoneuvostojen varapuheenjohtajat saavat pääsääntöisesti kuukausipalkkioita kuukausipalkkion lisäksi, joka erottaa ne organisaatioista Y ja Z. Hallitusten varapuheenjohtajien osalta organisaatiossa Z ei maksettu kuukausipalkkioita lainkaan, organisaatiossa Y ne olivat hyvin samantasoisia kaikissa alueorganisaatioissa kun taas organisaatiossa X palkkiot vaihtelivat suuresti erikokoisten organisaatioiden kesken. Hallintoneuvostojen puheenjohtajien kohdalla kaikissa organisaatioissa maksettiin pääsääntöisesti kuukausi ja kokouspalkkioita, mutta kuukausipalkkiot organisaatiossa X olivat huomattavasti korkeampia ja vaihtelivat erikokoisten organisaatioiden välillä enemmän kuin organisaatiossa Y ja Z. Koko onkin usein merkittävä tekijä osuustoiminnallisten organisaatioiden toimitusjohtajien palkitsemistasojen määräytymisessä (Shiwakoti 2012, 233) Muita syitä palkkiorakenteiden eroavaisuuksille ei tämän työn puitteissa kuitenkaan löydetty.

5.5. Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelinten palkitsemista horisontaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään organisaatioiden palkitsemista, hallintoelintyön vaativuutta ja hallintoelinten tehtäviä. Tutkimuksen kohteena oli kolme eri toimialalla toimivaa osuustoiminnallista organisaatiota. Tutkimuksessa löytyi paljon uutta, mielenkiintoista tietoa osuustoiminnallisten hallintoelinten

palkitsemisesta. Seuraavaksi tutkimustuloksia on vedetty yhteen tutkimuskysymyksittäin.

- **Millainen suhde työn vaativuudella ja hallintoelinten tehtävillä on hallintoelinten palkitsemiseen?**

Tutkituissa organisaatioissa palkkioiden voitiin nähdä vaihtelevan hyvin paljon samassa hallintoelintehtävässä eri pääorganisaatioiden kesken. Organisaation X palkkiot vaikuttivat olevan pääosin muita organisaatioita korkeammat. Vaativuuden muutokset eivät olleet yhtä suuria eri organisaatioiden kesken. Vaativuuden ja palkitsemisen voitiin nähdä kävelevän käsi kädessä esimerkiksi edustajistojen palkitsemisessa, kun molemmat sekä palkkiot että vaativuus organisaatiossa Z olivat organisaatiota X korkeammat, mutta eivät kuitenkaan samassa suhteessa. Myös hallintoelimien vastuulla olevien tehtävien osalta prosentuaaliset erot olivat pienempiä kuin palkitsemisen suhteen. Lähtökohtaisesti voitiin kuitenkin todeta, että sekä palkitseminen, työn vaativuus, että hallintoelinten tehtävissä suoriutuminen olivat pääsääntöisesti korkeimmalla tasolla organisaatiossa X, eli samansuuntaisuutta näiden kolmen muuttujan kesken oli havaittavissa.

- **Miten hallinnon palkitsemista tulisi kehittää horisontaalisesti oikeudenmukaisemmaksi?**

Hallintoelinten palkitsemisessa tulisi tulevaisuudessa ehdottomasti keskittyä hallintotyön vaativuuden arviointiin ja sen huomioimiseen palkitsemisessa. Vaikka myös muilla muuttujilla, kuten fokusointistrategialla, kilpailuympäristön kovuudella ja uuden etsimisellä strategiakäyttämisenä, oli havaittavissa tilastollisesti merkittävää vaikutusta palkitsemisen kuukausittaiseen kertymään, oli vaativuuden merkitys ehdottomasti tärkein. Horisontaalisesti oikeudenmukaisen palkitsemisen kehittäminen voi olla haastavaa, sillä Suomessa suuria, samoilla toimialoilla toimivia osuustoiminnallisia organisaatioita on

rajoitetusti. Tällä hetkellä tilaajaorganisaation palkkiot vaikuttavat kuitenkin kilpailukykyisiltä käytettyihin, toisilla toimialoilla toimiviin vertailuorganisaatioihin rinnastettuna.

- Millainen vaikutus organisaation toimintaympäristöllä on palkitsemiseen?

Toimintaympäristön kokonaisuutta tutkittiin kahden summamuuttujan avulla. Kilpailun kovuus osoittautui tilastollisesti merkittäväksi hallintoelinten palkitsemisen selittäjäksi. Se selitti palkkiotasoa yksinään 1,6 %:n verran. Tämän perusteella siis toimialan kilpailullisuudella on vaikutusta palkitsemiseen. Toinen toimintaympäristön kuvannut selittäjä oli toimintaympäristön dynaamisuus. Se ei kuitenkaan osoittautunut regressioanalyysissä tilastolliseksi palkkion selittäjäksi. Organisaation Y hallintoelinten jäsenet arvioivat organisaationsa kilpailuympäristön kilpailullisemmaksi kuin organisaatio X:n hallintoelinten jäsenet oman organisaationsa.

- Millainen vaikutus organisaation strategioilla on hallintoelinten palkitsemiseen?

Strategiamuuttujista fokusointistrategia osoittautui merkittäväksi palkitsemisen määrittelijäksi. Sen selitysosuus yksinään palkitsemisen kertymästä oli 2,1 %. Kustannusjohtajuus ja erilaistamisstrategioita edustaneita muuttujia ei otettu mukaan regressioanalyysiin, sillä ne eivät korreloineet tarpeeksi palkitsemisen kuukausittaisen kertymän kanssa. Prospercor-strategia otettiin myös mukaan regressioanalyysiin, ja se osoittautui myös tilastolliseksi merkittäväksi selittäjäksi. Yksinään se selitti palkitsemisen kuukausittaisesta kertymästä 1,6 %. Prospector-strategian voitiin kuitenkin havaita korreloivan negatiivisesti palkitsemisen kuukausittaisen kertymän kanssa, eli mitä vahvemmin organisaatiossa toteutetaan uuden etsintä -strategiaa, sitä alhaisemmat ovat palkkiot. Vaikka uuden etsimisen voitiin havaita olevan hiukan voimakkaampaa

organisaatiossa X, palkkiot olivat tässä organisaatiossa silti vertailuorganisaatioita korkeammat.

- Millainen vaikutus työn vaativuudella on hallintoelinten palkitsemiseen?

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda työn vaativuuden tarkastelu mukaan hallintoelinten palkitsemisen tutkimukseen. Työn vaativuus osoittautuikin olevansa täysin omassa luokassaan hallintoelinten palkkioita määriteltäessä. Yksinään työn vaativuus selitti palkkioiden tasosta 20,1 %. Tässä tutkimuksessa työn vaativuutta mitattiin kahdeksan eri osa-alueen pohjalta: tietotaidon laajuus ja syvyys; itsenäisyys, ohjaus ja johtaminen; vuorovaikutustaitojen tärkeys; ongelmanratkaisuprosessi; ongelmankentän haasteellisuus; ongelmanratkaisujattelu; vastuun suuruus sekä vastuun luonne. Näiden perusteella luotiin yksi iso summamuuttuja, joka edusti työn vaativuutta. Työn vaativuuden mittaamisen merkityksen havaitseminen hallintoelinten palkitsemisen määrittelyn yhteydessä voidaan nähdä olevan tämän tutkimuksen tärkein tutkimustulos.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on linkittää saatuja tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin palkitsemisesta. Koska palkitsemistutkimus muista hallintoelimistä kuin toimitusjohtajasta ja hallituksesta on huomattavasti vähäisempää, käytetään niistä tehtyä tutkimusta pääasiallisena linkittämisvälineenä tutkimusten välillä. Tarkoituksena onkin selvittää tukevatko nyt saadut tulokset hallintoelinten palkitsemisen horisontaalisesta ulottuvuudesta aiempaa tutkimusta ja missä määrin ne tuovat uusia tieteellisiä tuloksia palkitsemistutkimuksen kentälle. Luvussa on tarkoitus tehdä johtopäätös siitä, miten hallintoelinten horisontaalisesti oikeudenmukaista palkitsemista voitaisiin kehittää myös tulevaisuudessa. Lopussa esitellään muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Palkkiotutkimuksen tekeminen myös osuustoiminnallisissa organisaatioissa on tärkeää, sillä palkitseminen voi erota merkittävästi osakeyhtiöiden palkkioista niin rakenteeltaan kuin määriltäänkin. Huolimatta siitä, että osuustoiminnallisiin lähtökohtiin ei kuulu esimerkiksi voiton maksimointi, on kuitenkin tärkeää, että hallintotyöstä maksetaan siihen osallistuvalla ja siihen oman panoksensa kantavalle reilu palkkio. Esimerkiksi Hempel & Fay (1994) havaitsivat tutkimuksessaan, että paras tapa määrittellä oikea palkkiotaso tekemällä vertailua muihin organisaatioihin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monien osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelimessä toimineiden henkilöiden mielestä osuustoiminnallisiin luottamustehtäviin ei usein hakeuduta palkkion takia; Osuustoiminnallisen organisaation hallituksessa toimiminen nähdään itsessään niin palkitsevana, että nimellinen palkkio riittää monille. Mitä vaativampaan hallintoelintyöhön kuitenkin mennään, sitä tärkeämpää on, että henkilö saa osaamistaan, suoritusta ja työn vaativuutta vastaavan palkkion. Kilpailukykyisistä palkkioista on siis kuitenkin tärkeää pitää kiinni

kaikilla organisaation tasoilla. Vaikka kyse olisi vain perinteisistä kokous- ja kuukausi-/vuosipalkkioista, on tärkeää, että ne ovat kilpailukykyisellä tasolla ja vastaavat kaikilla portilla hallintoelintyön vaatavuutta. Tällä tavoin voidaan varmistaa osaltaan myös Ezzamel & Watsonin (2002) mainitsema tarvittavan hallintohenkilöstön pysyvyys

6.1. Johtopäätökset

Tutkimuksessa huomattiin, että palkitseminen erosi toisistaan tutkituissa organisaatioissa merkittävästi eli palkkiot eivät olleet keskenään horisontaalisesti yhteneviä. Organisaatiossa X palkkiot olivat muita korkeammalla kaikkien muiden kohdalla, paitsi hallituksen puheenjohtajan (organisaatiosta X oli vain rajoitetusti havaintoja kaksoisroolin takia) ja edustajiston osalta (ainoastaan yksi vertailuhavainto organisaatiosta Z). Havaintojen rajoittuneisuus saattoikin vaikuttaa tuloksiin näiden kahden palkkion osalta. Mangel & Singh (1993) totesivat työssään, että pienissä määrin markkinatasoa korkeammasta palkitsemisesta ei ole haittaa, koska se ei vaikuta organisaation tehokkuuteen. Se ei myöskään ole omiaan aiheuttamaan ongelmia aiheuttavaa epätasa-arvoa, kuten merkittävästi suuremmat palkkiot voivat aiheuttaa. Ezzamel & Watsonin (2002) mukaan palkkioita tulisi kuitenkin korottaa, elleivät ne ole horisontaalisesti yhdenmukaisia muiden organisaatioiden kanssa.

Myös vaatavuus oli pääasiallisesti korkeammalla tasolla organisaatiossa X kuin vertailuorganisaatioissa Y ja Z. Ainoastaan hallituksen sekä hallintoneuvoston varapuheenjohtajien sekä edustajiston osalta työn vaatavuus oli suurempaa toisessa vertailuorganisaatioista. Työn vaatavuudesta huomattiin, että vaihtelu oli huomattavasti vähäisempää organisaatioiden kesken kuin palkkioissa. Tehtävien suhteen tehtiin samansuuntainen havainto; tehtäviä hoidettiin kussakin hallintoelimissä kattavimmin organisaatiossa X verrattuna organisaatioon Y. Ainoastaan hallitusten varapuheenjohtajien osalta organisaatiossa Y sekä hallintoelin-

että puheenjohtajatehtävät oli kattavammin hoidettu kuin organisaatiossa X.

Koska vaativuudella ei pystytty täysin selittämään palkkioiden kertymiä, on syy jossain syvemmällä. Yksi tekijä, jonka havaittiin aiheuttavan suuria eroavaisuuksia käytettyyn palkitsemisen kuukausittaiseen kertymään, löytyi palkitsemisen rakenteen sisältä. Organisaatiossa X oli monessa tehtävässä käytössä myös kuukausipalkkio, mutta vertailuorganisaatioissa maksettiin ainoastaan kokouspalkkiota. Toisinaan vaikka kuukausipalkkiota maksettiinkin, oli se organisaatiossa X huomattavasti suurempi. Tämä aiheutti merkittäviä eroja kuukausittaiseen palkkiokertymän tasoon. Coren et al. (1999) havaitsema toimitusjohtajan kaksoisroolin vaikutus hallituksen puheenjohtajan palkkiokertymän kasvuun, jonka myös Cyert et al. (2002) oli vahvistanut tutkimuksessaan, jäi osittain epäselväksi. Kaksoisroolista johtuen organisaatiossa X oli mahdotonta erotella toimitusjohtajan palkkiosta hallituksen puheenjohtajuudesta saatava osuus, joten palkkiotiedot olivat organisaatiosta vajavaiset.

Toimialan lähtökohdista olisi voinut kuvitella palkkioiden olevan korkeammat organisaatioissa Z, sillä se toimii pankkitoimialalla. Silti se hallitsi palkkiota ainoastaan hallituksen puheenjohtajan ja edustajistojen osalta. Myöskään vakuutustoimialan parissa toiminut organisaatio Y ei osoittanut finanssitoimialalle yleisesti totuttua korkeampaa palkkiotasoa. Tästä johtuen tulosten ei voitu nähdä olevan yhteneväiset esimerkiksi Shiwakotin (2012) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa pankkitoimialalla toimivien organisaatioiden nähtiin olevan palkitsemiseltään vertailuorganisaatioita korkeammalla tasolla. Yllättävää olikin, että Suomessa esimerkiksi työntekijöiden vaatimattomammasta palkkiotasosta tunnetulla vähittäiskaupan- ja palvelunalalla hallinnon palkkiot olivat tutkimuksessa korkeimmalla tasolla. Organisaation Y osalta alhainen palkkiotaso voi kuitenkin johtua myös viime vuoden alussa tapahtuneesta fuusiosta, jonka jälkeen palkkiot eivät ole vielä ehtineet kehittyä

kilpailulliselle tasolle rakenteellisten muutoksien jäljiltä. Toimialojen merkityksen vähyys palkkioeroissa selittyy kuitenkin osaksi sillä, ettei osuustoiminnallisissa organisaatioissa ole käytössä pitkän aikavälin osakkeisiin sidottuja palkkioita, jotka usein myös nostavat pankkitoimialan palkkioita.

Toimintaympäristön osalta toimialan kilpailullisuudella voitiin nähdä olevan tilastollisesti merkittävää vaikutusta palkkioiden kuukausittaiseen kertymään. Myös Rajagopalan & Finkelstein (1992) saivat samanlaisen tuloksen tutkimuksessaan. Organisaatio X toimii omalla toimialallaan hyvin oligopolistisessa asemassa, kuten myös organisaatio Z. Molempien toimialoilla on kaksi suurempaa kilpailijaa, jotka vievät suurimman osan markkinaosuudesta. Fuusion myötä myös organisaatio Y toimii toimialalla, jolla on vain kolme suurta toimijaa. Finkelstein & Boydin (1998) mukaan oligopolistiset toimialat ovat usein vähemmän haastavia. Enemmän kilpailullisilla toimialoilla sen sijaan voidaan olettaa maksettavan korkeampia palkkioita, ja keskittyneimmillä vähemmän.

Strategian osalta molemmat organisaatiot osoittivat maantieteellisen fokusoitumisen olevan merkittävin strategia. Tämä on ymmärrettävää, sillä tutkimuksen kohteena olivat nimenomaan alueellisesti toimivien alueorganisaatioiden hallintohenkilöt. Organisaation Y henkilöt kokivat fokusoitumisen vielä organisaatio X:ää vahvemmin. Sen lisäksi, että organisaatio X koki olevansa markkinafokusoitunut, koettiin sen toimivan hiukan enemmän kustannusjohtajuuden lähtökohdista. Organisaatio Y sen sijaan painotti enemmän differointia fokusoinnin rinnalla. Aiemmissä tutkimuksissa esimerkiksi Balsam et al. (2011) on huomannut kustannusjohtajuus ja erilaistamisstrategioiden vaikuttavan palkitsemiseen ja organisaatioiden painottavan strategian merkitystä palkitsemispäätöksiä tehdessään. Napier & Smith (1987) ovat havainneet palkkioiden olevan korkeammat, mitä erilaistuneemmin organisaatio toimii. Tämän havainnon kanssa emme voineet nähdä tuloksissa olevan yhtymäkohtia, sillä

erilaistamis-fokusoituneessa organisaatiossa Y oli vallalla organisaatiota X alempi palkkiotaso.

Aiempi tutkimus prospector-organisaatioiden suhteesta palkitsemiseen on osoittautunut osin ristiriitaiseksi. Muun muassa Rajagopalan & Finkelstein (1992) ja Singh & Agarwalin (2002) olivat erimielisiä siitä, miten kyseinen strategiakäyttäytymistapa vaikuttaa palkkioihin; korottavasti vai laskevasti. Tässä työssä prospector-strategia osoittautui tilastollisesti merkittäväksi palkitsemisen kuukausittaisen kertymän selittäjäksi. Sen korrelaatio palkitsemisen kanssa oli kuitenkin negatiivista, eli mitä vahvemmin organisaatio toimii uuden etsintä -strategiassa, sitä alhaisempaa palkitseminen on, eli havaintomme antaa tukensa Singh & Agarwalin (2002) tutkimukselle.

Tehdyn regressioanalyysin perusteella havaittiin, että vaativuus on palkkioiden määräytymisessä tärkeimmässä asemassa, eikä erilaiset strategialähtökohdat tai toimialat ja kilpailuympäristöt yllä samalle tasolle palkitsemisen selittäjänä. EL-Hajji (2011) totesikin tutkimuksessaan, että organisaatioiden välisten palkkioiden yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tarkastelussa työn vaativuuden arviointi on erinomainen pohja. Tässä työssä samansuuntaiset havainnot tehtiin kuitenkin hallintoelintyön parissa.

Tutkimuksen tärkeintä antia oli siis ehdottomasti työn vaativuuden tärkeys ja sen huomioinen myös hallintoelinten palkitsemisessa ja palkitsemisen horisontaalisessa ulottuvuudessa. Työn vaativuuteen on kiinnitettävä huomioita kehitettäessä palkitsemisen horisontaalista oikeudenmukaisuutta, sillä se selittää eniten palkitsemistason vaihtelusta. Regressioanalyysin perusteella hallintoelinten horisontaalisen palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kehitettäessä tulee työn vaativuuden lisäksi ottaa huomioon organisaation kohtaaman toimialalla vallalla oleva kilpailun taso ja organisaation pääasiallisen strategisen suuntautumisen tulisi ohjata palkitsemista oikeaan suuntaan.

Saadut tutkimustulokset eivät olleet kaikilta osin yhtenäisiä aiempien tutkimuksen kanssa. Syynä on varmasti osittain se, että aiemmat tutkimukset oli toteutettu pääasiassa toimitusjohtajien palkitsemisen parissa osakeyhtiöissä, eivätkä näin ollen käyttäydy samalla tavoin tässä tutkittujen osuustoiminnallisten hallintoelinten suhteen. Syy tähän voikin löytyä siis osuustoiminnallisesta yritysmuodosta, jonka puolesta puhuu Burdin & Deanin (2009) sekä Clemente et al. (2012) tutkimukset, jossa he havaitsivat työntekijätasolla palkkioiden eroavan osuustoiminnallisten organisaatioiden ja osakeyhtiöiden kesken osakeyhtiöiden hyväksi. Samanlaiset tekijät eivät vaikuta samassa mittakaavassa palkitsemiseen eri yritysmuotojen välillä. Suomalainen liiketoimintaympäristö eroaa myös esimerkiksi amerikkalaisesta, jossa monet aiemmista toimitusjohtajien palkitsemistutkimuksista on tehty, joten tulokset eivät ole täysin yhteneväisiä.

6.2. Tutkimuksen arviointia, yleistettävyyttä, hyödynnettävyyttä

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tuovat paljon kaivattua uutta tietoa hallintoelinten palkitsemisesta osuustoiminnallisissa organisaatioissa. Lähestymistapana oli horisontaalinen oikeudenmukaisuus, eli palkkioita tarkasteltiin kolmen eri organisaation välillä samaa hallintoelintehtäviä hoitavien henkilöiden kesken. Tulokset olivat joiltain osin yllättäviä, varsinkin esimerkiksi juuri palkkiotasojen osalta. Tutkimuksessa havaittiin, että strategia sekä ulkoiset tekijät, kuten toimiala ja toimintaympäristö eivät toimineet palkitsemisen selittäjinä samalla tavoin osuustoiminnallisten organisaatioiden keskuudessa kuin esimerkiksi aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimuksen myötä voitiin myös havaita työn vaativuusarvioinnin tuonnin tärkeys hallintotyön palkitsemisen pariin. Kaiken kaikkiaan tutkimus toi tärkeää tietoa palkitsemistutkimukseen, mutta oli vasta pintaraapaisu tärkeästä tutkimuskohteesta. Tutkimuksen tuleekin jatkua ja syventyä vielä merkittävästi tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tulosten tulisi olla varovaisesti yleistettävissä muihin osuustoiminnallisiin organisaatioihin maassamme. Tutkimus toteutettiin kolmessa eri toimialalla toimivassa organisaatiossa, vähittäiskaupan- ja palvelunalalla, pankkialalla sekä vakuutuslalla. Tulokset eivät tältä osin siis ole ainakaan täysin toimialasidonnaisia. Tulee kuitenkin huomioida, että käsittelemämme organisaatiot ovat suurimpia osuustoiminnallisia organisaatioita maassamme, joten tässä työssä selitettävänä muuttujana nähdyt organisaatioiden palkkiotasot eivät ole täysin verrattavissa kaikkein pienimpiin osuustoiminnallisiin organisaatioihin. Tässä työssä käsiteltävät tutkimustulokset ovat pääorganisaatiokohtaisia keskiarvoja, jotka on laskettu useammasta alueorganisaatiosta saaduista aineistoista. Tulee siis huomioida, etteivät tässä työssä tarkastellut luvut ole minkään tietyn organisaation tarkkoja tuloksia vaan useasta havainnosta luotuja keskiarvoja. Tutkitut organisaatiot toimivat myös ainoastaan kotimaan markkinoilla.

Tutkimus on hyödynnettävissä aluksi ainoastaan tilaajaorganisaatiossa salassapitoajan puitteissa. Tämän jälkeen siitä voivat hyötyä niin osuustoiminnalliset organisaatiot kun muitakin yhtiömuotoja edustavat hallintoelimet. Tutkimus tuo uutta mielenkiintoista tietoa hallintoelimen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä erityisesti hallintoelintyön vaativuusarvioinnin merkityksestä hallintoelinten palkitsemisen määrittämisessä horisontaalisella tasolla. On myös tärkeää, että nyt aloitettua tutkimusta viedään eteenpäin tulevaisuudessa.

6.3. Jatkotutkimusideoita

Osuustoiminnallisten organisaatioiden tutkiminen on mielenkiintoinen ja tärkeä aihe, ja hyvää vaihtelua vallalla olevien suurien osakeyhtiöiden rinnalle. Tutkimalla lisää osuustoiminnallisia organisaatioita ja tuoden niiden erityistä toimintatapaa myös muiden ihmisten tietoisuuteen, voidaan välttää suorat rinnastukset osakeyhtiöihin ja saada ihmiset ymmärtämään yhtiömuotojen edut ja eroavaisuudet. On ymmärrettävää, että esimerkiksi

joidenkin hallintoelinten jäsenten on toisinaan vaikea ymmärtää osuustoiminnallisen organisaation toimintatapoja, jollei niistä ole aiempaa kokemusta ja olettaa sen toimivan osakeyhtiön tavoin voittoa tavoitellen. Totta on myös, että nykypäivänä osuustoiminnalliset organisaatiot eivät enää aina toimi perinteisin osuustoiminnallisin tavoin (esimerkiksi Taloussanomien 2014), ja olosuhteiden pakosta joutuvat mukautumaan ympärillä vallitsevaan kilpailuympäristöön.

Suomessa on osuustoiminnallisia organisaatioita vähän verrattuna osakeyhtiöihin. 30.6.2014 Suomessa oli 4 626 osuuskuntaa, 215 osuuspankkia ja 35 keskinäisiä vakuutusyhtiötä. Normaaleja osakeyhtiöitä sen sijaan 247 050 kappaletta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014) Osuustoiminnallisten organisaatioiden rajallisuudesta johtuen samalla toimialalla toimivaa ja samankokoista vertailuorganisaatiota voi olla haasteellista löytää. Hallintoelinpalkkioiden, vaativuuden ja tehtävien vertailu ja tutkiminen myös osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä voisi olla yksi tapa tuoda lisää tietoa ja ajatuksia hallintoelinpalkitsemisen maailmaan. Tässä tutkimuksessa tulokset oli rajoitetun sivumäärän vuoksi rajoitettu pääorganisaatiotason palkkiokeskiarvon tarkastelemiseen. Tutkimustulokset alueorganisaatiotasolta toisivat tarkempaa tutkimustietoa erikokoisten organisaatioiden palkitsemisesta.

Myös kvalitatiivinen tutkimus eri hallintoelinten jäsenten keskuudessa eri palkitsemistavoista ja niiden palkitseviksi kokemisesta voisi olla mielenkiintoista ja tärkeääkin. Tämän tutkimuksen yhteydessä kävi jo hyvin selväksi, että hallintoehenkilöt ovat jakautuneet niihin, jotka toivovat palkkiotasojen olevan samalla tasolla kuin vastaavissa osakeyhtiöissä ja niihin, joiden mielestä työskentely osuustoiminnallisen organisaation hallintoelimessä itsessään palkitsevaa, eikä sen luonteeseen kuulu kuin nimellinen palkkio.

Toimitusjohtajan kaksoisrooli tuli tätäkin tutkimusta tehtäessä usean kerran esille. Organisaation toimitusjohtajan kaksoisrooli hallituksen

puheenjohtajana voi vaikuttaa palkitsemisen suuruuteen. Esimerkiksi Core et al. (1999) sekä Cyert et al. (2002) ovat tutkineet kaksoisroolia ja havainneet että puheenjohtajien palkitseminen on korkeampaa, kun toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja. Olisikin mielenkiintoista selvittää, miten työn vaativuus sekä henkilön osaaminen ja suoritus eroavat kaksoisroolin omaavien sekä muiden organisaatioiden välillä.

LÄHDELUETTELO

Journal-artikkelit:

Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murphy, K. J. 1988. Compensation and incentives: practice vs. theory. *The Journal of Finance*, vol. 43, nro 3, sivut 593-616.

Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. 1990. Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, vol. 11, nro 2, sivut 153-169.

Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. 1987. Towards a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 8, nro 2, sivut 169-182.

Balkin, D. B., Markman, G. D. & Gomez-Mejia, L. R. 2000. Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? *Academy of Management Journal*, vol. 43, nro 6, sivut 1118-1129.

Balsam, S., Fernando, G. D. & Tripathy, A. 2011. The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, vol. 64, nro 2, sivut 187-193.

Barkema, H. G. & Gomez-Mejia, L. R. 1998. Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*, vol. 41, nro 2, sivut 135-145.

Barontini, R. & Bozzi, S. 2011. Board compensation and ownership structure: empirical evidence for Italian listed companies. *Journal of Management & Governance*, vol. 15, nro 1, sivut 59-89.

Boyd, B. K. 1994. Board Control and CEO Compensation. *Strategic Management Journal*, vol. 15, no 5, sivut 335-344.

Burdin, G. & Dean, A. 2009. New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, vol. 37, nro 4, sivut 517-533.

Carpenter, M. A. & Westphal, J. D. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, vol. 44, nro 4, sivut 639-660.

Chhaozharia, V. & Grinstein, Y. 2009. CEO compensation and board structure. *The Journal of Finance*, vol. 64, nro 1, sivut 231-261.

Clemente, J., Diaz-Foncea, M., Marcuello, C. & Sanso-Navarro, M. 2012. The wage gap between cooperative and capitalist firms: evidence from Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, nro 3, sivut 337-356.

Core, J. E., Holthausen R. W. & Larcker, D. F. 1999. Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, vol. 51, nro 3, sivut 371-406.

Cyert, R. M., Kang, S-H. & Kumar, P. 2002. Corporate governance, takeovers, and top-management compensation: theory and evidence. *Management Science*, vol. 48, nro 4, sivut 453-469.

Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A., Jr. 2003. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, vol. 28, nro 3, sivut 371-382.

Deckop, J. R. 1988. Determinants of chief executive officer compensation. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 41, nro 2, sivut 215-226.

El-Hajji, M. A. 2011. Wage consistency in the context of job evaluation: an analytical view. *International Journal of Business and Social Sciences*, vol. 2, nro 10 sivut 31-37.

Ezzamel, M. & Watson, R. 2002. Pay comparability across and within UK boards: An empirical analysis off the cash pay awards to CEOs and other board members*. *Journal of Management Studies*, vol. 39, nro 2, sivut 207- 232.

Finkelstein, S. & Boyd, B. K. 1998. How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 41, nro 2, sivut 179-199.

Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. 1988. Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, vol. 9 nro 6, sivut 543-558.

Hahn, P. D. & Lasfer, M. 2011. The compensation of non-executive directors: rationale, form, and findings. *Journal of Management & Governance*, vol. 15, nro 4, sivut 589-601.

Hambrick, D. C. 1983. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, vol. 26, nro 1, sivut 5-26.

Hempel, P. & Fay, C. 1994. Outside director compensation and firm performance. *Human Resource Management*, vol. 33, nro 1, sivut 111-133.

Huber, G. P. & McDaniel, R. R. 1986. The decision-making paradigm of organizational design. *Management Science*, vol. 32, nro 5, sivut 572-589.

Jensen, M. C. & Murphy, K. J. 1990. Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, vol. 98, nro 2, sivut 225-264.

Jones, D. C. & Kalmi, P. 2009. Trust, inequality and the size of the co-operative sector: cross-country evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, nro 2, sivut 165-195.

Jussila, I., Goel, S. & Tuominen, P. 2012. Governance of co-operative organizations: a social exchange perspective. *Business and Management Research*, vol. 1, nro 2, sivut 14-25.

Kerr, J. L. 1985. Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*, vol. 28, nro 1, sivut 155-179.

Lazear, E. P. & Rosen, S. 1981. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, vol. 89, nro 5, sivut 841-864.

Mangel, R. & Singh, H. 1993. Ownership structure, board relationships and CEO compensation in large US corporations. *Accounting and Business Research*, vol. 23, nro 91A, sivut 339-350.

Mayers, D. & Smith, C. W. 2010. Compensation and board structure: evidence from the insurance industry. *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 77, nro 2, sivut 297-327.

Mayfield, M., Mayfield, J. & Stephens, D. 2007. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: A preliminary analysis in the

comic book industry using the Miles and Snow typology. *Competitiveness Review*, vol. 17, nro 1/2, sivut 94-108.

Miles, R. E. & Snow, C. C. 1986. Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, vol. 18, nro 3, sivut 62-73.

Miles, R. E., Snow, C. C, Meyer, A. D. & Coleman, H. J., Jr. 1978. Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, vol. 3, nro 3, sivut 546-562.

Murthy, K. R. S. & Salter, M. S. 1975. Should CEO pay be linked to results? *Harvard Business Review*, vol. 53, nro 3, sivut 66-73.

Napier, N. K. & Smith, M. 1987. Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level. *Strategic Management Journal*, vol. 8, nro X, sivut 195-201.

Ogden, S. & Watson, R. 2012. Remuneration committees, pay consultants and the determination of executive directors' pay. *British Journal of Management*, vol. 23, nro 4, sivut 502-517.

O'Reilly, C. A., III, Main, B. G. M. 2010. Economic and psychological perspectives on CEO compensation: a review and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, nro 3, sivut 675-712.

O'Reilly, C. A., III, Main, B. G. & Crystal, G. S. 1988. CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, nro 2, sivut 257-274.

Parnell, J. A. & Hershey, L. 2005. The strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of Commerce and Management*, vol. 15, nro 1, sivut 17-33.

Patten, T. H., Jr. 1977. Job evaluation and job enlargement: a collision course? *Human Resource Management*, vol. 16, nro 4, sivut 2-8.

Porac, J. F., Wade, J. B. & Pollock, T. G. 1999. Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nro 1, sivut 112-144.

Rajagopalan, N. & Finkelstein, S. 1992. Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward system. *Strategic Management Journal*, vol. 13, nro S1, sivut 127-141.

Schöndube-Pirchegger, B. & Schöndube, J. R. 2010. On the appropriateness of performance-based compensation for supervisory board members – an agency theoretic approach. *European Accounting Review*, vol. 19, nro 4, sivut 817-835.

Segev, E. 1989. A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, vol. 10 nro 5, sivut 487-505.

Shiwakoti, R. K. (2012). Comparative analysis of determinants of executive remuneration in the UK financial services sector. *Accounting and Finance*, vol. 52, nro 1, sivut 213-235.

Singh, P. & Agarwal, N. C. 2002. The effects of firm strategy on the level and structure of executive compensation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 19, nro 1, sivut 42-56.

Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, nro 2, sivut 317-336.

Yanadori, Y. & Marler, J. H. 2006. Compensation strategy: Does business strategy influence compensation in high-technology firms? *Strategic Management Journal*, vol. 27, nro 6, sivut 559-570.

Zahra, S. A. & Pearce, J. A. II. 1990. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, vol. 16, nro 4, sivut 751-768.

Kirjat:

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos, Helsinki: Tammi.

Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2002. Tehokas omistajahallinto: Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Helsinki: Pellervo-seura.

Malhotra, N. K., Birks, D. F & Wills, P. Marketing research: an applied approach. 2012. 4. uudistettu painos. Harlow: Pearson Education.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mähönen, J. & Villa, S. Osuuskunta. 2006. Helsinki: WSOYpro.

Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa (suom. Väisänen, T.). Helsinki: Rastor. (Alkuperäisteos 1980.)

Pöyhönen, S. 2005. Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Helsinki: Talentum.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Smith, P. & Nethersell, G. 2000. Job evaluation. Teoksessa R. Thorpe & G. Homan (toim.) Strategic reward systems. Harlow: Pearson Education Limited, sivut 217–231. Viitattu 8.5.2013. http://books.google.fi/books?id=Nc2Riq5U9okC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, sivut 102–125.

Muut:

Arvopaperimarkkinayhdistys. 2010. Listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2010. <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>

Huhtala, K. 2005. Luottamustehtävä vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Osuustoiminta-lehti 3/2005. Viitattu 15.5.2014. http://www.pellervo.fi/otlehti/ot3_05/luottamustehtava.htm

Kauppakamari. 2014. Pörssiyhtiöissä suuria eroja toimitusjohtajien palkoissa. Viitattu 15.5.2014. <http://kauppakamari.fi/2014/05/13/toimitusjohtajien-palkkioissa-suuria-eroja-porssiyhtiöissa/>

Keskuskauppakamari. 2006. Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomienyhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. Viitattu 5.8.2014.

http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto_cg2006.pdf

Osaakeyhtiölaki. 2006. L 21.7.2006/624 muutoksineen.

Osuuskuntalaki. 2001. L 28.12.2001/1488 muutoksineen.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2014. Yritysten lukumäärä kaupparekisterissä.
Viitattu 22.8.2014.
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>.

Pellervo. 2013. Usein kysyttyä osuustoiminnasta. Viitattu 9.9.2014.
<http://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/usein-kysyttya-osuustoiminnasta/>

Raitasuo, S. 2014. Keskinäinen yhtiö nojaa asiakaslähtöisyyteen [verkkodokumentti]. Viitattu 6.8.2014.
<http://www.pellervo.fi/uutiset/keskinaisyyss.htm>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 9.4.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Taloussanomat. 2014. S-bonuksilla voi nyt asuntosijoittaa – osuustoiminta kaukana. Viitattu 5.8.2014.
<http://www.taloussanomat.fi/rahastot/2014/04/03/s-bonuksilla-voi-nyt-asuntosijoittaa-osuustoiminta-kaukana/20144765/269?n=1>

Taloussanomat. 2013a. Miksi tästä vaietaan? S-ryhmä kuuluisi pörssiin. Viitattu 5.8.2014. <http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2013/07/04/miksi-tasta-vaietaan-s-ryhma-kuuluisi-porssiin/20139212/12>

Taloussanomat. 2013b. Palkkasi voi olla hihasta vetäisty. Viitattu 9.9.2014. <http://www.taloussanomat.fi/raha/2013/04/05/palkkasi-voi-olla-hihasta-vetaisty/20134883/139>.

Taloussanomat. 2009. Tutkimus: Pankkien megabonukset kohtuullisia. Viitattu 15.5.2014. <http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2009/08/14/tutkimus-pankkien-megabonukset-kohtuullisia/200918158/12>

Taloussanomat. 2006. Metsäliiton edustajisto on haluton M-realin suursaneeraukseen. Viitattu 31.8.2014. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2006/03/15/metsaliiton-edustajistoon-haluton-m-realin-suursaneeraukseen/200615190/>

LIITTEET

LIITE 1: Hallinnon palkitseminen -tutkimuslomake

Hallinnon palkitseminen

I OSA-ALUE: ORGANISAATION PERUSTIEDOT

1. Organisaationi on: *

Vastaa organisaatio, jossa toimit vaativimmissa tehtävissä.

- organisaation Y alueorganisaatio
- organisaation X alueorganisaatio
- keskusorganisaatio X
- keskusorganisaatio Y

2. Alueorganisaationi täsmällinen nimi on (esim. alueorganisaatio X): *

(tarvitsemme tiedon voidaksemme liittää kyselyaineistoon erilaisia esim. tilinpäätöksistä ja vuosikertomuksista löytyviä tietoja)

II OSA-ALUE: ORGANISAATION ALUEELLINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA STRATEGIA

Yleinen toimintaympäristö

Seuraavat väittämät kuvaavat organisaation alueellisen toimintaympäristön muutosta. Pyydämme sinua valitsemaan kunkin luonnehdinnan kohdalla numerovaihtoehdon (asteikolla 1-7) sen mukaisesti, kuinka hyvin (1= erittäin huonosti, 7= erittäin hyvin) se mielestäsi kuvaa organisaatiosi toimialueen yleistä toimintaympäristöä sen eri osa-alueilla.

3. Seuraavat luonnehdinnat kuvaavat organisaatiomme yleistä toimintaympäristöä: *

	Erittäin huonosti								Erittäin hyvin
	1	2	3	4	5	6	7		
Aluetaloudessa on ollut jatkuvia toimialaamme vaikuttavia käännteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimialueemme väestörakenteen murros on muokannut toimialamme käytänteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sidosryhmiemme toimintatavat ja arvot ovat pysyneet melko muuttumattomina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimialaan vaikuttavien uusien teknologioiden käyttöönotto on ollut alueellamme nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Puoluepoliittiset asetelmat ovat pysyneet alueellamme vakaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimialaamme koskeva viranomaisohjaus on tiivistynyt toimialueellamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimialueemme toimintaympäristö on käynyt yhä monimutkaisemmaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimintaympäristömme ja sen muutosvoimat ovat muuttuneet helpommaksi hahmottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Kilpailuympäristö

Seuraavat väittämät kuvaavat organisaation kilpailuympäristön dynamiikkaa. Pyydämme sinua valitsemaan kunkin luonnehdinnan kohdalla numerovaihtoehdon (asteikolla 1-7) sen mukaisesti kuinka hyvin (1= erittäin huonosti, 7= erittäin hyvin) se mielestäsi kuvaa yrityksesi kilpailuympäristöä.

hinnoilla

Tarjoamme monenlaisia tuotteita/palveluita, jotka ovat samankaltaisia kun kilpailijoillamme

Tarjoamme ainutlaatuisia ja yksilöityjä tuotteita/palveluita

6. Seuraavat väittämät kuvaavat osuvasti yrityksemme strategista käyttäytymistä: *

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5 6 7

Etsimme aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia

Olemme edelläkävijöitä ja uudistajia liiketoiminnoissamme

Kehitämme harvoin uusia tuotteita tai palveluita

Toimintamme perustuu tarjontamme nopeaan muutokseen

Liiketoimintamme on tyypillisesti melko muuttumatonta

Olemme tehneet viime vuosina yritysostoja tai myyntejä

Olemme toteuttaneet viime vuosina fuusioita

III OSA-ALUE: TEHTÄVÄT HALLINNOSSA

Seuraavassa pyydämme sinua ilmoittamaan, missä hallinnon tehtävässä toimit. Vaikka edustajisto ei ole juridisesti hallintoelin, vaan osuuskunnan kokousta vastaava osa hallintojärjestelmää, käytämme yksinkertaisuuden vuoksi kaikista nimitystä hallintoelin. Pyydämme sinua myös kertomaan, onko sinulla pääroolisi lisäksi muita rooleja.

7. Hallintoelimeni on: *

Jos toimit useassa hallintoelimessä organisaatiossanne, vastaa se hallintoelin, jossa toimit vaativimmissa tehtävissä. Jatka kyselyn täyttämistä tämän hallintoelimen näkökulmasta. Huomioithan, että vastaat edelleen kyselyyn sen organisaation kannalta, jonka valitsit kyselyn 1. kysymyksessä.

- Hallitus
- Hallintoneuvosto
- Edustajisto

8. Tehtäväni on: *

- Puheenjohtaja
- Varapuheenjohtaja
- Jäsen

9.

Missä muissa hallintotehtävissä toimit organisaatiossanne (esim. nimitysvaliokunnan/tarkastusvaliokunnan jäsen tai puheenjohtaja)?

Tehtävät hallinnossa

Seuraavassa esitettävien väittämien avulla pyrimme kartoittamaan erilaisten hallinnon tehtävien

odotustensa selvittäminen

Omistajien yhteisen tahtotilan määrittely yhteistyössä muiden saman
toimielimen jäsenten kanssa

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen toiminnan perustelu omistajille ja muille
sidosryhmille

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen tarkoituksen viestiminen eri
sidosryhmille

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan lainmukaisuuden
valvonta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen sääntöjen ja ohjesääntöjen noudattamisen
valvonta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Viranomaisten päätösten, ohjeiden ja linjausten noudattamisen
valvonta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Keskusyhteisön päätösten, ohjeiden ja linjausten noudattamisen
valvonta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Lausunnon antaminen tilinpäätöksistä ja
toimintakertomuksista

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Valvonnan suorittamiseksi tarvittavien tietojen ja raporttien
hankkiminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Valvonnan kannalta olennaisten asioiden perusteellinen
käsittely

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen ohjesäännön sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan
periaatteiden vahvistaminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Hallintoelinten jäsenlukumäärien
vahvistaminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Valiokuntien jäsenvalintojen
tekeminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

analysointi

Yrityksen perustehtävän kannalta olennaisten markkinoiden ja kilpailun

analysointi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen kumppanuuksien

analysointi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksryhmän yhteistoiminnan

analysointi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Verkostoituminen yritykselle strategisesti tärkeän tiedon hankkimiseksi sen
ympäristöstä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Verkostoituminen yrityksen kannalta tärkeiden asioiden edistämiseksi sen
ympäristössä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kilpailuetua luova

strategiatyö

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Erilaisten osaamisten tietoinen yhdistäminen laadukkaiksi strategisiksi
päätöksiksi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taloudellisen vastuun kantaminen yrityksen

päätöksistä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Sosiaalisen vastuun kantaminen yrityksen

päätöksistä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Ekologisen vastuun kantaminen yrityksen

päätöksistä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Keskeisten liiketoimintapäätösten mukauttaminen viranomaisten

ohjaukseen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Keskeisten liiketoimintapäätösten mukauttaminen keskusyhteisön (ryhmän)

ohjaukseen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen johtoryhmän

sparraaminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen hyvästä hallinnosta ja johtamisesta huolehtiminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Yrityksen (oikeushenkilö) edun valvominen suhteessa eri sidosryhmiin (ml. omistajat)	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Toimivan johdon linjausten punnitseminen ja strategisten oletusten testaaminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Tavoitteiden asettaminen toimitusjohtajalle	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Strategioiden hyväksyminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Toteutusastavaatimusten asettaminen toimitusjohtajalle	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Yrityksen operatiivisen johdon ammattitaitoisuuden ja toiminnan sopivuuden arviointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Toimitusjohtajan palkkioiden määrittely	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Johtoryhmävalintojen kriteerien määrittely yhdessä toimitusjohtajan kanssa	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Toimitusjohtajan seuraajasuunnitelmien tekeminen ja päivittäminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Oman hallintoelimen toiminnan itsearviointi ja raportointi valitsijoille	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Hallintoelimen puheenjohtajan toiminnan arviointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

11. Arvioi (asteikolla 1-7), miten (1= erittäin huonosti, 7= erittäin hyvin) seuraavat kuvaukset vastaavat oman hallintoelimesi pääasiallisen puheenjohtajan toimintaa: *

15. Olen osallistunut vuonna 2013: *

(kpl)
kokoukseen,
joita on tänä
_____ vuonna ollut _____ (kpl).
tähän
mennessä
yhteensä

16. Poissaolojeni pääasiallinen syy on ollut:

Samanaikaiset luottamustehtävät

Seuraavat kysymykset käsittelevät luottamustehtäviäsi nyt kohteena olevan yrityksen ulkopuolella. Pyydämme sinua kertomaan samanaikaisista luottamustehtävistä muissa yrityksissä, yhdistyksissä tai säätiöissä, puolueissa ja julkisella sektorilla.

17. Onko sinulla samanaikaisia
luottamustehtäviä? *

- Kyllä
 Ei

18. Montako samanaikaista luottamustehtävää sinulla on *muissa yrityksissä*? *

_____ kpl

Kaikkiaan koen muiden luottamustehtävien hoitamisen vaikuttavan suoriutumiseeni positiivisesti



V OSA-ALUE: TEHTÄVIEN VAATIVUUS

Seuraavana esitettävät kysymykset ja väittämät on rakennettu kuvaamaan hallintotehtävien vaativuutta. Vaativuuden pääluokat ovat *tietotaito*, *ongelmanratkaisu* sekä *vastuu ja vaikuttavuus*. Seuraavaksi pyydämme sinua arvioimaan nykyisten hallintotehtäviesi edellyttämää osaamista.

TIETOTAITO

Tietotaito jakautuu kolmeen osaan: tietotaidon laajuuteen ja syvyyteen; itsenäisyyteen, ohjaukseen ja johtamiseen; sekä vuorovaikutustaitojen tärkeyteen.

Tietotaidon laajuus ja syvyys

Pyydämme sinua kiinnittämään erityistä huomiota vastausasteikkoon. Seuraavassa esitämme selitteet kullekin vaihtoehdolle. Vastaamista helpottanee se huomio, että edettäessä vaihtoehdosta 1 vaihtoehtoon 7 vaihtelee paitsi osaamisen taso myös sen perusta. Vaihtoehdon 1 tarkoittama osaaminen on esimerkiksi erilaisten peruskurssien tuottamaa osaamista. Vaihtoehdon 2 osaaminen edellyttää perehdyttämistä asiaan. Vaihtoehto 3:n tasoinen osaaminen vaatii jo asteittaista harjaantumista tietotaidon hyödyntämisessä. Vaihtoehto 4 edellyttää paitsi tunnustettua pätevöitymistä myös vankistunutta kokemuspohjaa osaamisalueelta. Vaihtoehto 5 viittaa erikoistuneeseen tietotaitoon osaamisalueella, joka on syntynyt syvän ja laajan käsitteisiin sekä periaatteisiin pohjautuvan kokemuksen myötä. Vaihtoehto 6 viittaa erityisosa-alueen syvän kehittämisen tai kokonaisvaltaisen kokemuksen tuottamaan päättäväiseen käsitteiden, periaatteiden ja käytäntöjen taituruuteen erikoistumista vaativalla osa-alueella sekä auktoriteetin omaiseen näkemykseen monilla erilaisilla osa-alueilla. Vaihtoehto 7 viittaa jatkuvalla uraa uurtavalla työllä saavutettuun ulkoisesti huomioon otettuun osaamisalueen käsitteiden ja periaatteiden taituruuteen sekä niiden käyttöön tieteellisellä pelikentällä.

1= Tehtävien hoitamiseksi riittää, että pystyn palauttamaan mieleeni osaamisalueen ydintietämyksen

2= Tehtävien hoitamiseksi minun on ymmärrettävä osaamisalueen ydinasiat

3= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä soveltamaan tietämystäni osaamisalueella

4= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä hyödyntämään tietotaitoani osaamisalueen asioiden täsmällisessä analysoinnissa

5= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä tietotaitoni pohjalta pätevästi kehittämään toimintaamme osaamisalueella

6= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä tietotaitoni pohjalta ammattimaisesti arvioimaan toimintaamme osaamisalueella

7= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä tietotaitoni pohjalta taiturimaiseen toimintaan osaamisalueella

23.

Asteikolla 1-7 millaista **tietotaidon syvyyttä** nykyiset hallintotehtäväsi edellyttävät **seuraavilla osaamisalueilla** yritysmuoto huomioiden?

*

	Ydinasioiden muistaminen riittää	Tarvitaan taiturimaista toimintaa
	1 2 3 4 5 6 7	
Omistajien oikeudet ja velvollisuudet	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Läpinäkyvyysvaatimukset	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Tilinpäätöksen tulkinta	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Yritysvastuu ja sen raportointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Vakavaraisuuden, pääomituksen ja ylijäämänjaon periaatteet	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Yrityksen toimintaa ohjaavat lait ja	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	

säännöt

Yrityksen tarkoitus ja
missio

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Eri hallintoportaiden roolit ja
vastuut

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Hallinnon henkilövalinnat ja
valintakriteerit

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Seuraajasuunnitelmat

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Valvonta ja valvonnan
muodot

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Valvontaan liittyvät
informaatiojärjestelmät

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Riskienhallinta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Rahallinen ja ei-rahallinen
palkitseminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Muiden hallintoelinten
tukeminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen toiminnasta kertominen ja sen perustelu eri
sidosryhmille

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yleisen toimintaympäristön (talous, lait ja politiikka, ihmiset ja kulttuuri,
teknologia, luonto) analysointi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Toimialamuutoksen
analysointi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Strategisten päämäärien
määrittely

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Strategian taustaoletukset ja niiden kriittinen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

arvioiminen

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ja palvelukyvystä
huolehtiminen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kilpailun analysointi ja
liiketoimintastrategia

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kumppanuuksien analysointi ja
kumppanuusstrategia

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Ryhmätoiminnan analysointi ja
ryhmästrategia

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Strategisten päätösten toteuttamisen
arviointi

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Itsenäisyys, ohjaus ja johtaminen

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan, mikä on itsenäisyyden, ohjauksen ja johtamisen rooli nykyisessä hallintotehtävässasi.

24.

Valitse se vaihtoehto (asteikolla 1-7), joka parhaiten kuvaa yksimielisyyttäsi (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) kunkin väittämän kanssa.

*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5 6 7

Työskentelyni hallintotehtävissä perustuu muiden laatimiin
ohjeisiin

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Minulla ei ole sananvaltaa siihen kuinka hallintoelimeni

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

toimii

Hallintotehtävissäni minulla on mahdollisuus vaikuttaa työskentelyn aikatauluun

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Hallintotehtävissäni olen vain yksi ohjattava muiden joukossa

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Hallintoelimeni johtajuus kulminoituu minuun

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Hallintoelimeni jäsenten erilaisten osaamisten ja ideoiden yhdistely kuuluu minun tehtäviini

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Olen vastuussa hallintoelimeni työskentelyn kehittämisestä ja uudistamisesta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Vuorovaikutustaidot

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan, mikä on vuorovaikutustaitojen rooli nykyisissä hallintotehtävissäsi.

25.

Valitse se vaihtoehto (asteikolla 1-7), joka parhaiten kuvaa, kuinka tärkeä (1= ei lainkaan tärkeä, 7=erittäin tärkeä) kukin vuorovaikutustaitojen osa-alueista on tehtävissäsi (kokouksissa ja niiden ulkopuolella).

*

Ei lainkaan
tärkeä

Erittäin
tärkeä

1 2 3 4 5 6 7

Toisten ihmisten kuuntelemisen ja kuulemisen taito

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kyky havainnoida

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

vuorovaikutustilanteita

Taito ottaa ja pitää
puheenvuoroja

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito jatkaa toisten
puheenvuoroista

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito ylläpitää
keskustelua

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito osoittaa
tukea

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito puolustaa omaa
näkökantaansa

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kyky rakentaa
yhteisymmärrystä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kyky rakentaa
luottamusta

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito käyttää ilmeitä, eleitä, katseita, liikkeitä ja kehon asentoja osana
viestintää

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kyky ilmaista itseään kirjallisesti lukijat
huomioiden

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito käyttää välimatkoja ja fyysistä tilaa osana
viestintää

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito parantaa viestinnän laatua oikein äänen painotuksin ja
voimakkuuksin

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Taito käyttää kättelyä ja muuta koskettamista osana
viestintää

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Kyky herkästi käsitellä ja ratkaista potentiaalisia ristiriitatilanteita
henkilöiden välillä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Tehtäväni edellyttävät kykyä kirkastaa ne perusteet joilla valittu ratkaisu on tavoitteiden kannalta paras

Ongelmakentän luonne

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan ongelmatilanteiden luonnetta.

27.

Pyydämme sinua arvioimaan (asteikolla 1-7), kuinka usein (1= ei juuri koskaan, 7= lähes aina) seuraavat ongelmakentän haasteellisuutta kuvaavat luonnehdinnat ovat osuvia ajatellen nykyisiä hallintotehtäviäsi.

*

	Ei juuri koskaan	1	2	3	4	5	6	7	Lähes aina
Kohtaan hallintotyössäni paljon ongelmanratkaisutilanteita		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hallintotyössä kohtaamani ongelmat ovat keskenään hyvin samankaltaisia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hallintotyössä kohtaamani ongelmat ovat helposti tunnistettavissa järjestelmiemme tuottaman tiedon pohjalta		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kohtaan hallintotyössäni hankalasti määriteltäviä (abstrakteja) ongelmia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hallintotyössä kohtaamieni ongelmien luonne muuttuu nopeasti ajan kuluessa		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Ongelmanratkaisussa vaaditun ajattelun luonne

Seuraavat väittämät kuvaavat sitä, millaista ajattelua hallintotyössä kohtaamiesi ongelmien ratkaisu

tyypillisesti edellyttää.

28.

Arvioi (asteikolla 1-7), kuinka pitkälti olet samaa mieltä (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) seuraavien väittämien kanssa.

*

	Täysin eri mieltä									Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5	6	7			
Rutinoitunut ajattelu riittää tyypillisten ongelmien ratkaisemiseksi										
Ajattelu perustuu merkittävässä määrin vakiintuneille menettelytavoille										
Tehtävissäni tarvitaan analysointia, arvioivaa harkintaa ja päättelyä										
Ongelmanratkaisu vaatii tyypillisesti luovaa ajattelua, uusien käsitteiden kehittämistä ja mielikuvitusta										
Ongelmanratkaisu vaatii tyypillisesti useampien ongelmakenttien yhdistelyä abstraktilla tasolla										

VASTUU JA VAIKUTTAVUUS

Vastuu ja vaikuttavuus tarkoittavat vastuussa olemista toiminnasta ja sen seurauksista. Voidaan myös luonnehtia, että ne mittaavat hallintotyön vaikutusta lopputuloksiin. Vastuu ja vaikuttavuus sisältävät tässä kyselylomakkeessa kaksi ulottuvuutta, jotka ovat vastuun luonne ja vastuun suuruusluokka.

Vastuun luonne

29.

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan (asteikolla 1-7), kuinka hyvin (1= erittäin huonosti, 7= erittäin hyvin) seuraavat luonnehdinnat kuvaavat hallintotehtäviisi liittyvän vastuusi luonnetta.

*

	Erittäin huonosti									Erittäin hyvin
	1	2	3	4	5	6	7			
Vastuuni on vahingonkorvausvastuuta organisaatiolle päätösteni, toimenpiteideni tai niiden laiminlyönnin yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Vastuuni on ennen kaikkea juridista vastuuta suhteessa yritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Yrityksen taloudellinen menestys on keskeinen osa vastuutani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Olen vastuussa ennen kaikkea omistajien menestyksestä yrityksen asiakkaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Olen tehtävissäni vastuussa ennen kaikkea yrityksen eri sidosryhmille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Vastuuni liittyvät luontoon, ihmisoikeuksiin ja kohtuullisuuteen liittyviin arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

Vastuun suuruusluokka

Seuraavaksi tehtävänäsi on arvioida hallintotehtäviesi merkityksellisyyttä.

30.

Valitse kunkin väittämän kohdalla se vaihtoehto (asteikolla 1-7), joka parhaiten kuvaa

käsitystäsi (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) hallintoelimesi tehtävien tärkeydestä yrityksen menestyksen kannalta.

*

	Täysin eri mieltä						Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5	6	7
Tehtäväni eivät ole kovin merkityksellisiä organisaation taloudelliselle selviytymiselle pitkällä aikavälillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävilläni on vain vähän vaikutusta oman tai muiden organisaatioiden menestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtäväni vaikuttavat organisaatioon paljon ja koskettavat suoraan tai välillisesti monia ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemäni päätökset vaikuttavat merkittävästi kaikkien muiden ihmisten hyvinvointiin ja organisaation toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemäni päätökset vaikuttavat kriittisesti organisaation kokonaisvaltaiseen selviytymiseen pitkällä aikavälillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI OSA-ALUE: RAHALLINEN PALKITSEMINEN JA SEN RAKENNE

Seuraavien kysymyksien tarkoituksena on selvittää rahallisen palkitsemisen tasoa ja rakennetta henkilökohtaisesti jokaisen hallintoelimen jäsenen osalta. Palkan ja palkkioiden €-määrän selvittämisessä ei ole tarkoitus nostaa esiin yksittäisiä havaintoja palkkioiden suuruudesta, vaan muodostaa *organisaatiokohtainen kuvaus* palkkioista. Myöskään vastaajaa sekä palkan ja palkkioiden suuruutta on mahdotonta yhdistää, *eivätkä organisaatiokohtaiset tiedot tule esille tutkimuksen salassapitoaikana.*

Palkkioiden suuruus

Tarvittaessa sinulla on mahdollisuus selvittää 31. kysymyksessä esiintyvä palkkiokertymäsi

ennen vastaamisen jatkamista. Painamalla alla olevaa keskeytä-painiketta, pääset takaisin täyttämään kyselyä kohdasta, johon jäit. Mikäli päätät varmistaa vuoden 2012 rahallisten palkkioidesi €-määrät, palaaminen kyselyyn tapahtuu jättämällä keskeytä-painikkeen painamisen jälkeen *sähköpostiosoitteesi* sille varattuun tilaan, jolloin sähköpostiisi lähetetään linkki kyselyyn paluuta varten. On ensisijaisen tärkeää, että palaat takaisin kyselyyn. Palkkioiden jälkeen kyselyn jäljellä olevat osat käsittelevät tyytyväisyyttäsi palkitsemiseen sekä koulutukseesi ja työkokemukseesi perustuvia tietoja. Osiot ovat paitsi *nopeita täyttää*, myös *erittäin tärkeitä* ajatellen hallintotehtäviesi palkitsemisen kehittämistä.

Kyselyn seuraavassa osiossa tulee esille mahdollinen tehtävien vaativuuteen perustuvan lisäpalkkiosi suuruus ja vaativuusarviointiin perustuvien pisteidesi määrä. Mikäli *vaativuuteen perustuva palkitseminen* on käytössä tehtäviäsi koskien, voit samalla selvittää nämä asiat ennen kyselyn jatkamista.

31. Mikä on rahallisten palkkioiden kokonaismäärä, jonka vuonna 2012 sait tässä tutkimuksessa käsitellystä hallintotehtävästä? *

Jos et ole ollut kyseisessä luottamustehtävässä vuonna 2012, vastaa palkkioihin 1(€).

_____	€, josta	_____	€ ja	_____	€
–	kokouspalkkiot	–	tulospalkkiot	–	.
	a oli		a		

[Keskeytä]

Vaativuuteen perustuva palkitseminen

Vaativuuteen perustuva palkitseminen tarkoittaa palkitsemista perustuen vaativuusarviointijärjestelmiin, joista yleisimmin käytettyjä ovat IPE-järjestelmä, Palkkavaaka ja Hay-pisteytys. Osa organisaatioista on myös räätälöinyt käyttöönsä työpaikkakohtaisen järjestelmän. Yhteistä näille on palkitseminen perustuen *tehtävien vaativuuteen ja henkilön osaamiseen*.

32. Onko tehtävääsi koskien käytössä työn vaativuuteen perustuva lisäpalkkio? *

Kyllä

Ei

33. Mikä on työn vaativuuteen perustuvan lisäpalkkiosi suuruus? *

Mikäli mittayksikkö (esim. euroa/kuukaudessa) ei ole käytössä, vastaa kohtaan 0.

_____ euroa/vuodessa

_____ euroa/kuukaudessa

_____ euroa/elokuussa

_____ 2013

34. Mikä on arviointijärjestelmäsi mukainen vaativuusluokkasi pistemäärä? *

Mikäli pistemääräsi ei ole tiedossasi, vastaa kysymykseen 0 (pistettä).

_____ pistettä

Tyytyväisyys palkitsemiseen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus

35. Kuinka tyytyväinen olet tämänhetkisen palkitsemisen *suuruuteen*? *

1 2 3 4 5 6 7

Tyytymätön Tyytyväinen

36.

Mihin palkkioihin (joihin itse tällä hetkellä olet hallintoelimesi puolesta oikeutettu) toivoisit korotusta? Voit valita useamman vaihtoehdon.

*

kiinteään
kuukausipalkkioon

- kokouspalkkioihin
- alennuksiin yrityksen tuotteista ja/tai palveluista
- matkustuskulukorvauksiin
- menetetyn työajan korvauksiin
- korvaukseen kokousten ulkopuolella tehtävästä valmistelutyöstä
- eläke-etuuteen
- yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidottuihin palkkioihin
- yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidottuihin palkkioihin
- hallintoelimen suoriutumiseen kytkettyyn palkkioon
- valio-/toimikuntapalkkioihin
- muu, mikä?

- nykyinen taso on sopiva

37. Toivomme sinun lyhyesti kertovan, miksi hallinnon palkitseminen on tärkeää ja mitä sillä mielestäsi tavoitellaan:

38. Jos toivot johonkin palkkioon korotusta tai laskua, kerrothan kunkin osalta, miksi näin pitäisi toimia:

39. Kuinka tyytyväinen olet tämänhetkisen palkitsemisen *rakenteeseen*? *

1 2 3 4 5 6 7

Tyytymätön ○○○○○○○ Tyytyväinen

40.

Minkä palkkion, jota et tällä hetkellä saa, uskoisit parantavan palkitsemisjärjestelmää? Voit valita useamman vaihtoehdon.

*

- kiinteän kuukausipalkkion
- kokouspalkkion
- yrityksen tuotteista ja/tai palveluista saatavien alennusten
- matkustuskulukorvausten
- menetetyn työajan korvauksen
- korvauksen kokousten ulkopuolella tehtävästä valmistelutyöstä
- eläke-etuuden
- yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotun palkkion
- yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotun palkkion
- hallintoelimen suoriutumiseen kytketyn palkkion

valio-
/toimikuntapalkkion

muu, mikä?

nykyinen palkitsemisrakenne on
riittävä

41.

Asteikolla 1-7, mitä mieltä olet (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) nykyisen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta?

Saan riittävän rahallisen palkkion työstäni suhteessa: *

	Täysin eri mieltä							Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5	6	7	
Tehtäviini hallinnossa	○	○	○	○	○	○	○	○
Osaamiseeni	○	○	○	○	○	○	○	○
Suoriutumiseeni	○	○	○	○	○	○	○	○
Organisaationi muiden hallintoelinten rahallisiin palkkioihin	○	○	○	○	○	○	○	○
Samanlaisesta työstä muissa organisaatioissa maksettaviin rahallisiin palkkioihin	○	○	○	○	○	○	○	○

42.

Asteikolla 1-7, miten hyvin (1= erittäin huonosti, 7= erittäin hyvin) seuraavat asiat kuvaavat nykyisen palkitsemisen *menettelytapoja*?

aikavälillä

45. Mitä muuta hallinnon palkitsemisen kehittämiseen liittyvää haluaisitte tuoda esille tämän tutkimuksen yhteydessä?

IV OSA-ALUE: HENKILÖKOHTAISET TAUSTATIEDOT / HENKILÖN PERUSTIEDOT

46. Sukupuoleni on: *

- Nainen
 Mies

47. Syntymävuoteni on: *

Vuonn _____
a 19 _

48. Ylin koulutustasoni on: *

- peruskoulu / kansakoulu /
keskikoulu
- ammatillinen perustutkinto /
ammattikoulu
- ylioppilas
- opistoasteen ammatillinen
koulutus
- ammattikorkeakoulututkinto / ylempi opistoasteen tutkinto / alempi yliopiston tai

korkeakoulun akateeminen tutkinto

- ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai yliopiston ylempi akateeminen tutkinto
- lisensiaatti tai tohtori
- muu, mikä?
-

49. Koulutusalani on: *

Tarkemmat vastaamista helpottavat alajaottelut löytyvät täältä:
http://www.opintoluotsi.fi/koulutusalat_ja_ammait/ .

- humanistinen ja kasvatusala
- yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
- tekniikan ja liikenteen ala
- sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- kulttuuriala
- luonnontieteiden ala
- luonnonvara- ja ympäristöala
- matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- turvallisuusala
- yleissivistävä koulutus

50. Ammatti, josta saan tällä hetkellä pääasiallisen toimeentuloni on: *

51. Työnantajaorganisaationi toimiala on: *

52. Olen kyselyn kohteena olevan organisaation toimitusjohtaja: *

Kyllä

Ei

Kokemusvuodet hallintoelimissä (edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus)

53. Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisen organisaatiosi hallintoelimissä? *

Alle
vuoden

1
vuoden

2
vuotta

3
vuotta

4
vuotta

5
vuotta

6
vuotta

7
vuotta

8
vuotta

9
vuotta

10

vuotta

11 vuotta

12 vuotta

13 vuotta

14 vuotta

15 vuotta

16 vuotta

17 vuotta

18 vuotta

19 vuotta

20 vuotta

21 vuotta

22 vuotta

23 vuotta

24 vuotta

25 vuotta

26 vuotta

27 vuotta

28 vuotta

29 vuotta

30 vuotta

31 vuotta

32 vuotta

33 vuotta

34 vuotta

35 vuotta

36 vuotta

37 vuotta

38 vuotta

39 vuotta

40 vuotta

Muu, mikä (vuotta)?

54. Kuinka monta vuotta olet toiminut *muiden organisaatioiden* hallintoelimissä? *

Tarkoituksena on laskea kaikki muiden organisaatioiden hallintoelimissä (edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus) toimimanne vuodet yhteen, huolimatta siitä, ovatko ne tapahtuneet samanaikaisesti vai eivät. Jos olet toiminut viiden vuoden aikana kahdessa tehtävässä, molemmissa kolme vuotta, osittain samaan aikaan, vastaa 6 vuotta.

Alle vuoden

1-3 vuotta

4-6
vuotta

7-9
vuotta

10-12
vuotta

13-15
vuotta

16-18
vuotta

19-21
vuotta

22-24
vuotta

25-27
vuotta

28-30
vuotta

31-33
vuotta

34-36
vuotta

37-39
vuotta

40-42
vuotta

43-45
vuotta

46-48
vuotta

49-51
vuotta

52-54
vuotta

55-57
vuotta

58-60

vuotta

61-63
vuotta

64-66
vuotta

67-69
vuotta

Muu, mikä (vuotta)?

55. Jätättehän tähän terveiset tutkimuksen tekijöille niin halutessanne:

LIITE 2: Palkkiokysely -tutkimuslomake

Palkkiokysely

1. Organisaatiomme kuuluu: *

- Organisaatioon X
 Organisaatioon Y

2. Alueorganisaationi täsmällinen nimi (esim. alueorganisaatio X): *

3. Liikevaihto v. 2012: *

_____ €

4. Taseen loppusumma v. 2012: *

_____ €

5. Henkilöstömäärä v. 2012: *

_____ hlöä

6. Organisaation ikä:

_____ vuosina perustamisesta

*

_____ vuosina fuusiosta

7. Tiedot antoi: *

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Puhelin

EDUSTAJISTON PALKKIOT 2012-2013

Tarkoituksena on selvittää edustajistolle vuonna 2012 ja 2013 maksettuja palkkioita.

8. Onko organisaatiossanne edustajisto? *

Kyllä

Ei

9. Millainen on edustajiston sukupuolijakauma? *

_____ naista

_____ miestä

Kuukausipalkkio

10. Kuinka suuri oli edustajistosta vuonna 2012 saatu kuukausipalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

11. Kuinka suuri on edustajistosta vuonna 2013 saatava kuukausipalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

Kokouspalkkiot

12. Kuinka suuri oli edustajistosta vuonna 2012 saatu kokouspalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

13. Kuinka suuri on edustajistosta vuonna 2013 saatava kokouspalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

14. Edustajiston kokousten lukumäärä: *

_____ kokousta vuonna 2012

Vaativuuteen perustuva palkitseminen

15. Onko edustajiston tehtäviä koskien käytössä vaativuusarviointijärjestelmä? *

- Kyllä, käytössä on IPE-järjestelmä
- Kyllä, käytössä on Palkkavaaka
- Kyllä, käytössä on Hay-pisteytys
- Kyllä, työpaikkakohtainen järjestelmä
- Ei ole käytössä

Kyllä, muu, mikä?

16. Mikäli käytössä on vaativuusarviointijärjestelmä perustuen pisteytykseen, miten vaativuusluokan pistemäärä on määritetty? *

- Henkilökohtaisesti
- Hallintoelinkohtaisesti, edustajiston jokaisen jäsenen pistemäärä on

Muulla tavalla, millä?

- Käytössä ei ole pisteytystä

Edustajiston edut ja korvaukset

Tarkoituksena on selvittää, millaisia korvauksia ja etuja edustajiston jäsenet saavat.

17. Alennukset yrityksen tuotteista ja/tai palveluista: *

Esimerkiksi ostoetu tai siihen verrattavissa oleva etu.

Kyllä, edun määräytymisen peruste on (esim. 10%:n alennus ostetuista tuotteista):

 Ei

18. Matkakulukorvaus: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

19. Menetetyn työajan korvaus tai vastaava: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

20. Korvaus kokousten ulkopuolella tehtävästä valmistelutyöstä: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

21. Eläke-etuus: *

Kyllä, edun määräytymisen peruste on:

 Ei**Tulospalkkiot**

Seuraavaksi käsitellään tulospalkkioita, joita edustajiston jäsenet saavat *edustajistotyönsä* puolesta. Tässä ei siis huomioida tulospalkkioita, joita edustajiston jäsen voi saada organisaatiosta työ- tai toimitusjohtajasuhteensa puolesta, vaan ainoastaan edustajistotyöstä saatavat tulospalkkiot.

22. Onko edustajiston jäsenillä mahdollisuus saada *edustajiston tai organisaation suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? * Kyllä Ei**23. Onko edustajiston jäsenellä mahdollisuus saada *edustajiston suoriutumiseen* kytkettyä palkkiota? *** Kyllä, kaikilla jäsenillä

Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

 Ei**24. Onko edustajiston suoriutumiseen kytketyille palkkioille asetettu enimmäismäärä? ***

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

Ei

25. Mihin tekijöihin edustajiston suoriutumiseen kytketty palkkio perustuu? *

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Tilikauden tulokseen
- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

26. Onko edustajiston jäsenellä mahdollisuus saada *yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan yhtä vuotta tai sitä lyhyempää ajanjaksoa.

- Kyllä, kaikilla jäsenillä
- Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

Ei

27. Onko edustajiston jäsenen yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotuille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

Ei

28. Mihin tekijöihin edustajiston yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotut palkkiot perustuvat? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Tilikauden tulokseen
- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

29. Onko edustajiston jäsenellä mahdollisuus saada *yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan yli vuoden ajanjaksoa.

Kyllä, kaikilla jäsenillä

Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

Ei

30. Onko edustajiston jäsenen yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotuille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

Ei

31. Mihin tekijöihin edustajiston yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotut palkkiot perustuvat? *

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Tilikauden tulokseen
- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

32. Muut edustajiston palkkiot vuonna 2012:

Täydennä tähän muut edustajistosta vuonna 2012 saadut palkkiot ja niiden mahdollinen €-määrä.

33. Muut edustajiston palkkiot vuonna 2013:

Täydennä tähän muut edustajistosta vuonna 2013 saadut palkkiot ja niiden mahdollinen €-määrä.

HALLINTONEUVOSTON PALKKIOT 2012-2013

Tarkoituksena on selvittää hallintoneuvostolle vuonna 2012 ja 2013 maksettuja palkkioita.

34. Millainen on hallintoneuvoston sukupuolijakauma? *

_____ naista

_____ miestä

Kuukausipalkkio

35. Kuinka suuri oli hallintoneuvostosta vuonna 2012 saatu kuukausipalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

36. Kuinka suuri on hallintoneuvostosta vuonna 2013 saatava kuukausipalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

Kokouspalkkiot

37. Kuinka suuri oli hallintoneuvostosta vuonna 2012 saatu kokouspalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

38. Kuinka suuri on hallintoneuvostosta vuonna 2013 saatava kokouspalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

39. Hallintoneuvoston kokousten lukumäärä: *

_____ kokousta vuonna 2012

Vaativuuteen perustuva palkitseminen

40. Onko hallintoneuvoston tehtäviä koskien käytössä vaativuusarviointijärjestelmä? *

- Kyllä, käytössä on IPE-järjestelmä
- Kyllä, käytössä on Palkkavaaka
- Kyllä, käytössä on Hay-pisteytys
- Kyllä, työpaikkakohtainen järjestelmä
- Ei ole käytössä

Kyllä, muu, mikä?

41. Mikäli käytössä on vaativuusarviointijärjestelmä perustuen pisteytykseen, miten vaativuusluokan pistemäärä on määritetty? *

Henkilökohtaisesti

Hallintoelinkohtaisesti, hallintoneuvoston jokaisen jäsenen pistemäärä on

Muulla tavalla, millä?

Käytössä ei ole pisteytystä

Hallintoneuvoston edut ja korvaukset

Tarkoituksena on selvittää, millaisia korvauksia ja etuja hallintoneuvoston jäsenet saavat.

42. Alennukset yrityksen tuotteista ja/tai palveluista: *

Esimerkiksi ostoetu tai siihen verrattavissa oleva etu.

Kyllä, edun määräytymisen peruste on (esim. 10%:n alennus ostetuista tuotteista):

Ei

43. Matkakulukorvaus: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

Ei

44. Menetetyn työajan korvaus tai vastaava: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

45. Korvaus kokousten ulkopuolella tehtävästä valmistelutyöstä: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

46. Eläke-etuus: *

Kyllä, edun määräytymisen peruste on:

 Ei

Tulospalkkiot

Seuraavaksi käsitellään tulospalkkioita, joita hallintoneuvoston jäsenet saavat hallintoneuvostotyönsä puolesta. Tässä ei siis huomioida tulospalkkioita, joita hallintoneuvoston jäsen voi saada organisaatiosta työ- tai toimitusjohtajasuhteensa puolesta, vaan ainoastaan hallintoneuvostotyöstä saatavat tulospalkkiot.

47. Onko hallintoneuvoston jäsenillä mahdollisuus saada *hallintoneuvoston tai organisaation suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

 Kyllä Ei

48. Onko hallintoneuvoston jäsenellä mahdollisuus saada *hallintoneuvoston suoriutumiseen* kytkettyä palkkiota? *

Kyllä, kaikilla jäsenillä

Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

Ei

49. Onko hallintoneuvoston suoriutumiseen kytketyille palkkioille asetettu enimmäismäärä?

*

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

Ei

50. Mihin tekijöihin hallintoneuvoston suoriutumiseen kytketty palkkio perustuu? *

Voit valita useita vaihtoehtoja.

Tilikauden tulokseen

Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)

Liikevaihdon kasvuun

Markkinaosuuteen

Jäsenmäärän kehitykseen

Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin

Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)

Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

51. Onko hallintoneuvoston jäsenellä mahdollisuus saada *yrittäjän lyhyen aikavälin*

suoriutumiseen sidottuja palkkioita? *

Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan yhtä vuotta tai sitä lyhyempää ajanjaksoa.

Kyllä, kaikilla jäsenillä

Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

Ei

52. Onko hallintoneuvoston jäsenen yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotuille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

Ei

53. Mihin tekijöihin hallintoneuvoston yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotut palkkiot perustuvat? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

Tilikauden tulokseen

Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)

Liikevaihdon kasvuun

Markkinaosuuteen

Jäsenmäärän kehitykseen

Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin

Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)

Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

54. Onko hallintoneuvoston jäsenellä mahdollisuus saada *yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan yli vuoden ajanjaksoa.

- Kyllä, kaikilla jäsenillä
- Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?
- _____
- Ei

55. Onko hallintoneuvoston jäsenen yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotuille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

- _____
- Ei

56. Mihin tekijöihin hallintoneuvoston yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotut palkkiot perustuvat? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Tilikauden tulokseen
- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)
- Muihin tavoitteisiin, mihin?
- _____

57. Muut hallintoneuvoston palkkiot vuonna 2012:

Täydennä tähän muut hallintoneuvostosta vuonna 2012 saadut palkkiot ja niiden mahdollinen €-määrä.

58. Muut hallintoneuvoston palkkiot vuonna 2013:

Täydennä tähän muut hallintoneuvostosta vuonna 2013 saadut palkkiot ja niiden mahdollinen €-määrä.

HALLITUKSEN PALKKIOT 2012-2013

Tarkoituksena on selvittää hallitukselle vuonna 2012 ja 2013 maksettuja palkkioita.

59. Millainen on hallituksen sukupuolijakauma? *

_____ naista

_____ miestä

Kuukausipalkkio

60. Kuinka suuri oli hallituksesta vuonna 2012 saatu kuukausipalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

61. Kuinka suuri on hallituksesta vuonna 2013 saatava kuukausipalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

Kokouspalkkiot

62. Kuinka suuri oli hallituksesta vuonna 2012 saatu kokouspalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

63. Kuinka suuri on hallituksesta vuonna 2013 saatava kokouspalkkio? *

Jos palkkiota ei ole, merkitse 0 (€).

Puheenjohtaja (€): _____

Varapuheenjohtaja (€): _____

Jäsen (€): _____

64. Hallituksen kokousten lukumäärä: *

_____ kokousta vuonna 2012.

Vaativuuteen perustuva palkitseminen

65. Onko hallituksen tehtäviä koskien käytössä vaativuusarviointijärjestelmä? *

- Kyllä, käytössä on IPE-järjestelmä
- Kyllä, käytössä on Palkkavaaka
- Kyllä, käytössä on Hay-pisteytys
- Kyllä, työpaikkakohtainen järjestelmä
- Ei ole käytössä

Kyllä, muu, mikä?

66. Mikäli käytössä on vaativuusarviointijärjestelmä perustuen pisteytykseen, miten vaativuusluokan pistemäärä on määritetty? *

- Henkilökohtaisesti
- Hallintoelinkohtaisesti, hallituksen jokaisen jäsenen pistemäärä on

Muulla tavalla, millä?

- Käytössä ei ole pisteytystä

Hallituksen edut ja korvaukset

Tarkoituksena on selvittää, millaisia korvauksia ja etuja hallituksen jäsenet saavat.

67. Alennukset yrityksen tuotteista ja/tai palveluista: *

Esimerkiksi ostoetu tai siihen verrattavissa oleva etu.

Kyllä, edun määräytymisen peruste on (esim. 10%:n alennus ostetuista tuotteista):

 Ei

68. Matkakulukorvaus: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

69. Menetetyn työajan korvaus tai vastaava: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

70. Korvaus kokousten ulkopuolella tehtävästä valmistelutyöstä: *

Kyllä, korvauksen määräytymisen peruste on:

 Ei

71. Eläke-etuus: *

Kyllä, edun määräytymisen peruste on:

 Ei

Tulospalkkiot

Seuraavaksi käsitellään tulospalkkioita, joita hallituksen jäsenet saavat hallitustyönsä puolesta. Tässä ei siis huomioida tulospalkkioita, joita hallituksen jäsen voi saada organisaatiosta työ- tai toimitusjohtajasuhteensa puolesta, vaan ainoastaan hallitustyöstä saatavat tulospalkkiot.

72. Onko hallituksen jäsenillä mahdollisuus saada *hallituksen tai organisaation suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

- Kyllä
 Ei

73. Onko hallituksen jäsenellä mahdollisuus saada *hallituksen suoriutumiseen* kytkettyä palkkiota? *

- Kyllä, kaikilla jäsenillä
Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

 Ei

74. Onko hallituksen suoriutumiseen kytketyille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

- Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

 Ei

75. Mihin tekijöihin hallituksen suoriutumiseen kytketty palkkio perustuu? *

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Tilikauden tulokseen

- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

76. Onko hallituksen jäsenellä mahdollisuus saada *yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan yhtä vuotta tai sitä lyhyempää ajanjaksoa.

Kyllä, kaikilla jäsenillä

Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?

Ei

77. Onko hallituksen jäsenen yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotuille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

Ei

78. Mihin tekijöihin hallituksen yrityksen lyhyen aikavälin suoriutumiseen sidotut palkkiot perustuvat? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Tilikauden tulokseen
- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)
- Muihin tavoitteisiin, mihin?
- _____

79. Onko hallituksen jäsenellä mahdollisuus saada *yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen* sidottuja palkkioita? *

Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan yli vuoden ajanjaksoa.

- Kyllä, kaikilla jäsenillä
- Kyllä, joillakin jäsenillä, kenellä (esim. puheenjohtaja)?
- _____
- Ei

80. Onko hallituksen jäsenen yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotuille palkkioille asetettu enimmäismäärä? *

Kyllä, enimmäismäärä vuodessa on (esim. 50% vuoden kokonaispalkkiosta):

- _____
- Ei

81. Mihin tekijöihin hallituksen yrityksen pitkän aikavälin suoriutumiseen sidotut palkkiot perustuvat? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Tilikauden tulokseen
- Laadullisiin tavoitteisiin (esim. Balanced Scorecard)
- Liikevaihdon kasvuun
- Markkinaosuuteen
- Jäsenmäärän kehitykseen
- Hankkeisiin sidottuihin tavoitteisiin
- Suhteellisiin tulostavoitteisiin (esim. kasvu suhteutettuna toimialan kasvuun)
- Taloudelliseen lisäarvoon (esim. ROI, ROE tai SIPO-tunnusluvut)

Muihin tavoitteisiin, mihin?

82. Muut hallituksen palkkiot vuonna 2012:

Täydennä tähän muut hallituksesta vuonna 2012 saadut palkkiot ja niiden mahdollinen €-määrä.

83. Muut hallituksen palkkiot vuonna 2013:

Täydennä tähän muut hallituksesta vuonna 2013 saadut palkkiot ja niiden mahdollinen €-määrä.

TOIMIKUNNAT JA VALIOKUNNAT:

84. Minkä suuriset olivat organisaationne hallintoelimissä vuonna 2012 käytössä olleiden valio- ja toimikuntien kokouspalkkiot:

Vastaa ainoastaan niiden toimi-/valiokuntien osalta, jotka organisaatiossanne ovat käytössä.

Nimeämistoimikunta (€) _____

Asiakastoimikunta (€) _____

Nimitysvaliokunta (€) _____

Tarkastusvaliokunta (€) _____

Palkitsemisvaliokunta (€) _____

Vaalivaliokunta (€) _____

85. Lisää tähän muut vuoden 2012 toimi- ja valiokunnat sekä niiden kokouspalkkiot.

Esimerkiksi, jos nimeämistoimikuntia on useampia, voi tiedot ilmoittaa tässä.

86. Minkä suuriset ovat organisaationne hallintoelimissä vuonna 2013 käytössä olevien valio- ja toimikuntien kokouspalkkiot:

Vastaa ainoastaan niiden toimi-/valiokuntien osalta, jotka organisaatiossanne ovat käytössä.

Nimeämistoimikunta (€) _____

Asiakastoimikunta (€) _____

Nimitysvaliokunta (€) _____

Tarkastusvaliokunta (€) _____

Palkitsemisvaliokunta (€) _____

Vaalivaliokunta (€) _____

87. Lisää tähän muut vuoden 2013 toimi- ja valiokunnat sekä niiden kokouspalkkiot.

Esimerkiksi, jos nimeämistoimikuntia on useampia, voi tiedot ilmoittaa tässä.

LIITE 3: Organisaatio Z:n työn vaativuus -tutkimuslomake

EDUSTAJISTO- JA HALLINTOTYÖN VAATIVUUS JA PALKITSEMINE

I OSA-ALUE: PERUSTIEDOT

1. Organisaationi täsmällinen nimi on: *

Organisaatio a

Organisaatio b

Organisaatio c

Muu, mikä?

2. Hallintoelimeni on: *

Hallitus

Hallintoneuvosto

Edustajisto

3. Tehtäväni on: *

Puheenjohtaja

Varapuheenjohtaja

Jäsen

II OSA-ALUE: TEHTÄVIEN VAATIVUUS

Seuraavana esitettävät kysymykset ja väittämät on rakennettu kuvaamaan hallintotehtävien

vaativuutta. Vaativuuden pääluokat ovat tietotaito, ongelmanratkaisu sekä vastuu ja vaikuttavuus. Seuraavaksi pyydämme sinua arvioimaan nykyisten hallintotehtäviesi edellyttämää osaamista.

TIETOTAITO

Tietotaito jakautuu kolmeen osaan: tietotaidon laajuuteen ja syvyyteen; itsenäisyyteen, ohjaukseen ja johtamiseen; sekä vuorovaikutustaitojen tärkeyteen.

Tietotaidon laajuus ja syvyys

Pyydämme sinua kiinnittämään erityistä huomiota vastausasteikkoon. Seuraavassa esitämme selitteet kullekin vaihtoehdolle. Vastaamista helpottanee se huomio, että edettäessä vaihtoehdosta 1 vaihtoehdon 7 vaihtelee paitsi osaamisen taso myös sen perusta. Vaihtoehdon 1 tarkoittama osaaminen on esimerkiksi erilaisten peruskurssien tuottamaa osaamista. Vaihtoehdon 2 osaaminen edellyttää perehdyttämistä asiaan. Vaihtoehto 3:n tasoinen osaaminen vaatii jo asteittaista harjaantumista tietotaidon hyödyntämisessä. Vaihtoehto 4 edellyttää paitsi tunnustettua pätevoitymistä myös vankistunutta kokemuspohjaa osaamisalueelta. Vaihtoehto 5 viittaa erikoistuneeseen tietotaitoon osaamisalueella, joka on syntynyt syvän ja laajan käsitteisiin sekä periaatteisiin pohjautuvan kokemuksen myötä. Vaihtoehto 6 viittaa erityisosa-alueen syvän kehittämisen tai kokonaisvaltaisen kokemuksen tuottamaan päättäväiseen käsitteiden, periaatteiden ja käytäntöjen taituruuteen erikoistumista vaativalla osa-alueella sekä auktoriteetin omaiseen näkemykseen monilla erilaisilla osa-alueilla. Vaihtoehto 7 viittaa jatkuvalla uraa uurtavalla työllä saavutettuun ulkoisesti huomioituun osaamisalueen käsitteiden ja periaatteiden taituruuteen sekä niiden käyttöön tieteellisellä pelikentällä.

1= Tehtävien hoitamiseksi riittää, että pystyn palauttamaan mieleeni osaamisalueen ydintietämyksen

2= Tehtävien hoitamiseksi minun on ymmärrettävä osaamisalueen ydinasiat

3= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä soveltamaan tietämystäni osaamisalueella

4= Tehtävien hoitamiseksi minun on kyettävä hyödyntämään tietotaitoani osaamisalueen

Hallinnon henkilövalinnat ja valintakriteerit	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Seuraajasuunnitelmat	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Valvonta ja valvonnan muodot	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Valvontaan liittyvät informaatiojärjestelmät	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Riskienhallinta	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Muiden hallintoelinten tukeminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Yrityksen toiminnasta kertominen ja sen perustelu eri sidosryhmille	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Yleisen toimintaympäristön (talous, lait ja politiikka, ihmiset ja kulttuuri, teknologia, luonto) analysointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Toimialamuutoksen analysointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Strategisten päämäärien määrittely	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Strategian taustaoletukset ja niiden kriittinen arvioiminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ja palvelukyvyystä huolehtiminen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Kilpailun analysointi ja liiketoimintastrategia	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Kumppanuuksien analysointi ja kumppanuusstrategia	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Ryhmätoiminnan analysointi ja ryhmästrategia	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Strategisten päätösten toteuttamisen arviointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Itsenäisyys, ohjaus ja johtaminen

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan, mikä on itsenäisyyden, ohjauksen ja johtamisen rooli nykyisessä hallintotehtävässäsi.

5.

Valitse se vaihtoehto (asteikolla 1-7), joka parhaiten kuvaa yksimielisyyttäsi (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) kunkin väittämän kanssa.

*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Työskentelyni hallintotehtävissä perustuu muiden laatimiin ohjeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole sananvaltaa siihen kuinka hallintoelimeni toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintotehtävissäni minulla on mahdollisuus vaikuttaa työskentelyn aikatauluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintotehtävissäni olen vain yksi ohjattava muiden joukossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintoelimeni johtajuus kulminoituu minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintoelimeni jäsenten erilaisten osaamisten ja ideoiden yhdistely kuuluu minun tehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen vastuussa hallintoelimeni työskentelyn kehittämisestä ja uudistamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuorovaikutustaidot

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan, mikä on vuorovaikutustaitojen rooli nykyisissä hallintotehtävissäsi.

6.

Valitse se vaihtoehto (asteikolla 1-7), joka parhaiten kuvaa, kuinka tärkeä (1= ei lainkaan tärkeä, 7=erittäin tärkeä) kukin vuorovaikutustaitojen osa-alueista on tehtävissäsi (kokouksissa

tavoitteiden kannalta paras

Ongelmakentän luonne

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan ongelmatilanteiden luonnetta.

8.

Pyydämme sinua arvioimaan (asteikolla 1-7), kuinka usein (1= ei juuri koskaan, 7= lähes aina) seuraavat ongelmakentän haasteellisuutta kuvaavat luonnehdinnat ovat osuvia ajatellen nykyistä hallintotehtävääsi.

*

Ei juuri Lähes
koskaan aina

	1	2	3	4	5	6	7
Kohtaan hallintotyössäni paljon ongelmanratkaisutilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintotyössä kohtaamani ongelmat ovat keskenään hyvin samankaltaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintotyössä kohtaamani ongelmat ovat helposti tunnistettavissa järjestelmiemme tuottaman tiedon pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaan hallintotyössäni hankalasti määriteltäviä (abstrakteja) ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintotyössä kohtaamieni ongelmien luonne muuttuu nopeasti ajan kuluessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ongelmanratkaisussa vaaditun ajattelun luonne

Seuraavat väittämät kuvaavat sitä, millaista ajattelua hallintotyössä kohtaamiesi ongelmien ratkaisu tyypillisesti edellyttää.

9.

Arvioi (asteikolla 1-7), kuinka pitkälti olet samaa mieltä (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) seuraavien väittämien kanssa.

*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Rutinoitunut ajattelu riittää tyypillisten ongelmien ratkaisemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajattelu perustuu merkittävässä määrin vakiintuneille menettelytavoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävissäni tarvitaan analysointia, arvioivaa harkintaa ja päättelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisu vaatii tyypillisesti luovaa ajattelua, uusien käsitteiden kehittämistä ja mielikuvitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisu vaatii tyypillisesti useampien ongelmakenttien yhdistelyä abstraktilla tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VASTUU JA VAIKUTTAVUUS

Vastuu ja vaikuttavuus tarkoittavat vastuussa olemista toiminnasta ja sen seurauksista. Voidaan myös luonnehtia, että ne mittaavat hallintotyön vaikutusta lopputuloksiin. Vastuu ja vaikuttavuus sisältävät tässä kyselylomakkeessa kaksi ulottuvuutta, jotka ovat vastuun luonne ja vastuun suuruusluokka.

Vastuun luonne**10.**

Seuraavassa pyydämme sinua arvioimaan (asteikolla 1-7), kuinka hyvin (1= erittäin huonosti,

7= erittäin hyvin) seuraavat luonnehdinnat kuvaavat hallintotehtäviisi liittyvän vastuusi luonnetta.

*

Erittäin huonosti Erittäin hyvin

1 2 3 4 5 6 7

Vastuuni on vahingonkorvausvastuuta organisaatiolle päätösteni, toimenpiteideni tai niiden laiminlyönnin yhteydessä

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Vastuuni on ennen kaikkea juridista vastuuta suhteessa yritykseen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Yrityksen taloudellinen menestys on keskeinen osa vastuutani

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Olen vastuussa ennen kaikkea omistajien menestyksestä yrityksen asiakkaina

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Olen tehtävissäni vastuussa ennen kaikkea yrityksen eri sidosryhmille

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Vastuuni liittyvät luontoon, ihmisoikeuksiin ja kohtuullisuuteen liittyviin arvoihin

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Vastuun suuruusluokka

Seuraavaksi tehtävänäsi on arvioida hallintotehtäviesi merkityksellisyyttä.

11.

Valitse kunkin väittämän kohdalla se vaihtoehto (asteikolla 1-7), joka parhaiten kuvaa käsitystäsi (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä) hallintoelimesi tehtävien tärkeydestä yrityksen menestyksen kannalta.

*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5 6 7

- Tehtäväni eivät ole kovin merkityksellisiä organisaation taloudelliselle selviytymiselle pitkällä aikavälillä
- Tehtävilläni on vain vähän vaikutusta oman tai muiden organisaatioiden menestykseen
- Tehtäväni vaikuttavat organisaatioon paljon ja koskettavat suoraan tai välillisesti monia ihmisiä
- Tekemäni päätökset vaikuttavat merkittävästi kaikkien muiden ihmisten hyvinvointiin ja organisaation toimintaan
- Tekemäni päätökset vaikuttavat kriittisesti organisaation kokonaisvaltaiseen selviytymiseen pitkällä aikavälillä

III OSA-ALUE: PALKITSEMINEN

Seuraavien kysymyksien tarkoituksena on selvittää rahallisen palkitsemisen tasoa ja rakennetta henkilökohtaisesti jokaisen hallintoelimen jäsenen osalta. Palkan ja palkkioiden €-määrän selvittämisessä ei ole tarkoitus nostaa esiin yksittäisiä havaintoja palkkioiden suuruudesta, vaan muodostaa organisaatiokohtainen kuvaus palkkioista. Myöskään vastaajaa sekä palkan ja palkkioiden suuruutta on mahdotonta yhdistää, eivätkä organisaatiokohtaiset tiedot tule esille tutkimuksen salassapitoaikana.

Palkkioiden suuruus

12.

Mikä on rahallisten palkkioiden kokonaismäärä, jonka vuonna 2013 sait tässä tutkimuksessa käsitellystä hallintotehtävästä?

*

Jos et ole ollut kyseisessä luottamustehtävässä vuonna 2013, vastaa palkkioihin 1 (€).
Jos palkkiota ei ole käytössä, vastaa palkkioihin 0 (€).

Kokonaispalkkio (€) koko vuodelta: _____

Kokouspalkkion suuruus (€): _____

Kuukausipalkkio (€), jos käytössä on vuosipalkkio jaa se 12 kuukaudelle: _____

Tulospalkkioiden määrä (€): _____

13. Montako kokousta hallintoelimelläsi oli vuonna 2013? *

Kokousta (lkm): _____

14. Jättehän tähän terveiset tutkimuksen tekijöille niin halutessanne:

LIITE 4: Organisaatio Z:n palkkiotiedustelu

Hei,

Kyselyllä saamani palkkiotiedot olivat osin ristiriitaisia ja kaikkien hallintoelinten osalta kaikkien tehtävien edustajat eivät vastanneet kyselyyn. Jotta voisin tehdä luotettavat palkkiovertailut, toivoisin saavani yksityiskohtaiset ja varmat palkkiotiedot suoraan organisaatioltanne vuodelta 2013. Muuten kysely sujui mukavasti ja kolmesta organisaatiosta vastauksia tuli yhteensä 35 kappaletta.

Vuosi 2013:

Hallituksen pj:n

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Hallituksen vpj:n

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Hallituksen jäsenen

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Hallituksen kokousten lukumäärä:

Hallintoneuvoston pj:n

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Hallintoneuvoston vpj:n

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Hallintoneuvoston jäsenen

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Hallintoneuvoston kokousten lukumäärä:

Edustajiston jäsenen

-kokouspalkkio:

-kuukausipalkkio (jos käytössä vuosipalkkio, jaa se 12kk:lle):

Edustajiston kokousten lukumäärä:

En tietenkään tarvitse palkkioita kuin sen osalta, mitä niitä tosiasiallisesti maksettiin vuonna 2013, eli jos vuosi/kuukausipalkkiota ei maksettu ei siitä tarvitse välittää.

Vastausprosentin laskemista varten tarvitsisin myös henkilöiden lukumäärän, joille vastauslinkki on lähetetty, eli kuinka monta jäsentä hallituksessa, hallintoneuvostossa ja edustajistossa toimii.

Ystävällisin terveisin,

Laura Junnola

LIITE 5: Regressioanalyysi

Taulukko 5 Regressioanalyysi

The REG Procedure
Model: Linear_Regression_Model
Dependent Variable: Kokonaispkk_log

Number of Observations Read	453
Number of Observations Used	399
Number of Observations with Missing Values	54

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model		5212.70555	42.54111	41.98	<.0001
Error		393398.22161	1.01329		
Corrected Total		398610.92716			

Root MSE	1.00662	R-Square	0.3482
Dependent Mean	4.57185	Adj R-Sq	0.3399
Coeff Var	22.01781		

Parameter Estimates													
Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Standardized Estimate	Square Multiple Correlation	Partial Squared Multiple Correlation	Square Multiple Correlation	Partial Squared Multiple Correlation	Tolerance	Variance Inflation	95% Confidence Limits
Intercept	1	0.78481	0.14171	5.50	0.0000	0							0.836799
Dynaamisuus_sum	1	0.08742	0.06515	1.34	0.1779	0.04598	0.34199	0.03006	0.92759	0.06022	0.92759	0.06022	0.836799
Kilpailu_sum	1	0.14863	0.05124	2.90	0.0042	0.13212	0.59962	0.15523	0.88255	0.05024	0.88255	0.05024	0.836799
strategia1_k	1	0.10302	0.03500	2.92	0.0037	0.14732	0.32035	0.20530	0.95519	0.04016	0.95519	0.04016	0.836799
Strategiak_sum	1	-0.07551	0.03102	-2.43	0.0152	-0.07551	0.08092	0.15823	0.95422	0.27006	0.95422	0.27006	0.836799
Vaativuuden summamuuttuja	1	0.07162	0.03611	1.98	0.0491	0.07162	0.13947	0.13947	0.88282	0.58083	0.88282	0.58083	0.836799